ISBN: 978-1-957395-00-5

ESTUDIOS ECONÓMICOS Y EMPRESARIALES

UNA MIRADA REGIONAL



Compilación
Paola Andrea Salazar Valencia
Marino Rengifo García

Universidad Pontificia Bolivariana
editorial redipe
INVESTIGACIÓN EDUCATIVA & PEDAGÓGICA IBEROAMERICANA

editorial redipe © 2021

Título original

ESTUDIOS ECONÓMICOS Y EMPRESARIALES

UNA MIRADA REGIONAL

Universidad Pontificia Bolivariana - Seccional Palmira.

Compiladores:

Paola Andrea Salazar Valencia

Marino Rengifo García

Editorial REDIPE

Red Iberoamericana de Pedagogía
Capítulo Estados Unidos

Bowker Books in Print

Editor

Julio César Arboleda Aparicio

Diagramación

Oliver García Ramos

ISBN: 978-1-951198-99-2

Primera edición: Diciembre 2021

® Todos los derechos reservados

Comité Editorial

Valdir Heitor Barzotto, Universidad de Sao Paulo, Brasil

Carlos Arboleda A. PhD Investigador Southern Connecticut State University, Estados Unidos

Agustín de La Herrán Gascón, Ph D. Universidad Autónoma de Madrid, España

Mario Germán Gil Claros, Grupo de Investigación Redipe

Rodrigo Ruay Garcés, Chile. Coordinador Macroproyecto Investigativo Iberoamericano EvaluaciónEducativa

Julio César Arboleda, Ph D. Dirección General Redipe. Grupo de investigación Educación y Desarrollo humano, Universidad de San Buenaventura

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, la reproducción (electrónica,química, mecánica, óptica, de grabación o de fotocopia), distribución, comunicación pública y transformación de cualquier parte de ésta publicación -incluído el diseño de la cubierta- sin la previa autorización escrita de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual.

Los Editores no se pronuncian, ni expresan ni implícitamente, respecto a la exactitud de la información contenida en este libro, razón por la cual no puede asumir ningún tipo de responsabilidad en caso de error u omisión.

Red Iberoamericana de Pedaogía
editorial@redipe.org
www.redipe.org

Impreso en Cali, Colombia
Printed in Cali, Colombia

CONTENIDO

PARTE PRIMERA: MARKETING

Luz Dary Méndez, Paola Andrea Salazar Valencia **18**

Diseño del departamento comercial para una agencia de aduanas nivel 1

James Díaz Tejada, Diana Sofía Mateus Serrano y Carlos Fernando Valencia Peñuela **134**

Estrategias de posicionamiento para el corredor turístico “territorio paraíso” que impulsa la Corporación Destino Paraíso en los municipios de Palmira, el Cerrito, Ginebra, Guacarí y Buga para el año 2021

Diana Alejandra González Martínez, Ana Cristina Galvis Galvis, Vivian P. Valencia Giraldo y Bryan Salcedo **258**

Factores claves de éxito de emprendimientos ganadores del programa alianzas para la innovación de la ciudad de Palmira, durante los años 2015 a 2020 – estudio de caso

Luis Meiver Madrid Carvajal y Henry Hurtado Bolaños 295
Impacto de las ventas de las tiendas de descuento duro sobre los tenderos tradicionales de las comunas 13, 14, 15 y 21 del Distrito de Aguablanca en Cali, 2018 - 2020

PARTE SEGUNDA: SECTOR PÚBLICO

Jenny Paola Domínguez Vergara y Paola Andrea Salazar Valencia 345
Políticas públicas de discapacidad en el Valle del Cauca. Un análisis a partir de las líneas de acción de la política pública nacional de discapacidad e inclusión social 2013-2022

Abel Ortega, Herbin Jandry Amú Diaz, Marino Rengifo García y Vivian Patricia Valencia 447
La Plusvalía un Gravamen Eficaz para Financiar Obras Públicas en el Municipio de Candelaria (Valle)

PARTE TERCERA: TALENTO HUMANO

Isabella Escudero Escobar, Luz Myriam Correa Grisales y Paola Andrea Salazar Valencia 524
Diseño del área de talento humano para una empresa del sector de la construcción

Carolina Quirós Sánchez, Jonny Javier Orejuela Gómez y Marino Rengifo García 693
Perfil real versus perfil esperado en habilidades blandas en el contexto de la transformación digital: el caso de una empresa de soluciones tecnológicas

Álvaro José López Ocampo, Marino Rengifo García, Jonny Javier Orejuela Gómez y Oscar Eduardo Sánchez Portillo 746

Condiciones que han facilitado y/o dificultado la adopción del teletrabajo entre los empleados administrativos de la empresa de consumo masivo al cuidado de la salud en la ciudad de Cali y su área metropolitana, durante el 2020

PARTE CUARTA: CIENCIA TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

Luis Alfonso Aguilar Pabón, Wilson Vargas Ibarra y Beatriz Elena Hernández 854

Diseño de un modelo híbrido entre el Modelo de Costos ABC y la Metodología Balanced Scorecard para una empresa de desarrollo de software de la ciudad de Cali.

Julian Montoya-Cuellar, Faber Asprilla-Hurtado y Álvaro Torres-Penagos 907

Diseño de una metodología basada en la economía circular, en obras de construcción, para el manejo de residuos de construcción y demolición (rcd).

Fabio pareja y Yovany Ospina 947

Propuesta de fortalecimiento de las capacidades institucionales en formulación de proyectos de mitigación del riesgo de desastres en el municipio de Salento en el departamento del Quindío

Viabilidad técnico-financiera de la biomasa de grillo común Acheta domesticus como sustituto de la torta de soya en la elaboración de alimentos balanceados para la producción pecuaria

Presentación

La UPB – Palmira y su think tank de pensamiento social, económico y administrativo sigue empeñada en reflexionar sobre los diferentes aspectos regionales que marcan el presente y futuro de su desarrollo.

Pensar el desarrollo social, económico y empresarial de las distintas regiones de Colombia implica un análisis democrático y participativo en varios aspectos: el primero, subraya las bondades de un pensamiento que emane desde las regiones y desde sus actores empresariales, institucionales - públicos y académicos, dando fuerza a la voz de dichos actores e instituciones regionales e incentivando canales de participación y comunicación que fluya desde la periferia de las regiones hacia la administración central; desde abajo hacia arriba en el campo de lo político, económico y administrativo.

El segundo aspecto, resalta la capacidad de diferenciación analítica que requieren las regiones que permita particularizar sus realidades diversas en términos de problemáticas, retos y posibles soluciones. Por último, y en un plano más general, este tipo de iniciativas académicas implican crear una cultura del pensamiento crítico – analítico que rete activamente a todos los actores del sistema a repensar y plantear alternativas novedosas ante los diferentes cambios disruptivos que impone el mundo globalizado y que impactan los ámbitos locales en la actualmente denominada aldea global.

De acuerdo a las reflexiones hechas con antelación los estudios reunidos en la presente obra abordan un amplio espectro de temáticas del orden socio-económico y empresarial en varias regiones del país referentes al marketing, talento humano, sector público, y el campo de la ciencia, tecnología e innovación.

De esta manera, los estudios contenidos en el presente libro y referidos al marketing abordan objetivos diversos en cada uno de sus capítulos. Así por ejemplo uno de los estudios pretende contribuir al diseño del Departamento Comercial para una Agencia de Aduanas Nivel 1, para lo cual persigue como objetivo consolidar los conocimientos teóricos adquiridos en el proceso de investigación y aplicarlos a la problemática de una Agencia de Aduanas Nivel 1 ubicada en la ciudad de Cali; contribuyendo a lograr las metas estratégicas de la organización. Con un departamento comercial la compañía logra planificar, determinar y analizar aspectos importantes de sus clientes para que las todas las dependencias puedan lograr un mejor y más ágil servicio en sus operaciones, ya que es un punto importante que se busca desde la óptica de la logística.

Otro de los estudios de marketing contenido en el presente libro pretende diseñar una estrategia de posicionamiento para el corredor turístico “Territorio Paraíso” que impulsa la Corporación Destino Paraíso en los municipios de Palmira, El Cerrito, Ginebra, Guacarí y Buga para el año 2021. Debido a lo anterior, resulta determinante el planteamiento de estrategias de posicionamiento para el Corredor Turístico Destino Paraíso, donde la corporación juegue un papel protagónico, apoyando a sus integrantes con herramientas útiles que les permita fortalecerse como entidad. Para ello, se realizó una investigación con enfoque

cuantitativo usando técnicas cualitativas como la encuesta, aplicada tanto a los asociados como a algunos clientes, y una entrevista a autoridades y expertos del sector con el fin de identificar el estado y posicionamiento del corredor turístico.

En el campo empresarial se llevó a cabo otra investigación que pretendió identificar los factores claves de éxito de emprendimientos ganadores del programa Alianzas para la Innovación de la ciudad de Palmira, durante los años 2015 a 2020. Para ello, se siguió una ruta metodológica cuantitativa. La unidad de análisis la constituyeron empresas matriculadas en la Cámara de Comercio que llevan en el mercado más de cinco años y que hayan sido ganadores del programa Alianzas para la Innovación. Se aplicó a 10 empresas participantes, una encuesta virtual con 51 preguntas dividas en 3 secciones: aspectos generales de la empresa, factores internos o personales del empresario y factores externos o del entorno. Los resultados demostraron que los emprendedores reconocen varios factores como claves para el éxito del emprendimiento. La persistencia y el cumplimiento son valores considerados por todos los emprendedores como de alto impacto en el éxito empresarial. Concluye la investigación que los factores internos y externos deben abordarse con estrategias que los interrelacionen, pues del fortalecimiento de unos dependen otros.

Otro importante estudio contenido en la presente obra aborda aspectos relevantes para el comercio al detal en lo referente al impacto de las ventas de las tiendas de descuento duro sobre los tenderos tradicionales de las comunas 13, 14, 15 y 21 del Distrito de Agua blanca en Cali, 2018 – 2020. E estudio caracteriza las tiendas tradicionales, los procesos que se llevan a cabo dentro de ellas y explica las razones

por las cuales sus clientes les han abandonado buscando determinar si existe afectación sobre las ventas con base en los promedios que se tenían antes del ingreso de las tiendas de descuento duro al País. Se realizó un trabajo de campo entre 2018 y 2020, el estudio fue descriptivo, mixto, correlacional y no experimental.

En cuanto a los temas del sector público se abordan en la presente obra al menos dos estudios relevantes en el contexto del Valle del Cauca.

El primero hace referencia al análisis de las Políticas Públicas de discapacidad en el departamento a partir de las líneas de acción de la política pública nacional de discapacidad e inclusión social 2013-2022. Para ello, en la presente investigación se llevó a cabo un estudio de tipo descriptivo, de enfoque cualitativo y de revisión documental que incluyó la política pública de discapacidad naciona l y departamental y los Planes de Desarrollo Departamental 2016-2019 y 2020-2023 del Valle del Cauca. El estudio apunta a concluir que las acciones frente al tema de la discapacidad en el departamento solo representan tareas aisladas que no se configuran en cambios sostenibles en el largo plazo como es el objetivo de una política pública y solo queda esperar si con la Política Pública de Discapacidad 2019-2029 se logra una real modificación en los contextos educativos, laborales, sociales y culturales que enfaticen la reducción de las barreras arquitectónicas que impiden la movilidad para las personas en situación de discapacidad y así gocen de los derechos que como ciudadanos abogan y defienden.

El segundo estudio aborda los espinosos temas de la tributación en las actuales sociedades y administraciones públicas modernas, en los

cuales ni Colombia ni sus regiones constituyen una excepción. De esta forma el estudio pretendió analizar el gravamen de la participación en la plusvalía como un instrumento financiero eficaz que permita la generación de nuevas rentas para respaldar obras de infraestructura en el municipio de Candelaria (Valle), a partir del cambio de usos del suelo adoptados en el Plan Básico de Ordenamiento Territorial y en sus respectivas modificaciones correspondientes al periodo 2014-2020. En este sentido, el trabajo desarrolla metodológicamente la construcción de escenarios donde se analiza el potencial del recaudo de participación en la plusvalía desestimado por el municipio de Candelaria (Valle), como consecuencia de las modificaciones del Plan de Ordenamiento Territorial (PBOT) en el periodo 2014-2020, comparando la efectividad del mismo con casos exitosos en otras localidades del país. Asimismo, el análisis de este instrumento financiero, debe ser considerado por la mayoría de los municipios para que comprendan su eficacia en el marco de las finanzas territoriales, evolucionando hacia una gerencia publica responsable y con voluntad política para satisfacer las demandas de los ciudadanos en el que los beneficios sean para todos y no solo para un determinado grupo de interés, como se puede evidenciar en el presente estudio.

La sección del libro que aborda las temáticas sobre talento humano comprende los siguientes estudios:

El primer trabajo aborda como objetivo el diseño del área de gestión del talento humano para una empresa de Ingeniería Civil, Sanitaria - Ambiental y Eléctrica de la ciudad de Palmira - Valle. Referente al Talento Humano se considera que el direccionamiento de una organización se debe realizar de forma integral para la consolidación del buen

funcionamiento de esta. Sin embargo, dado el crecimiento acelerado en pequeñas empresas – como la mencionada en el presente estudio, se presenta el error de pasar a un segundo plano una base administrativa sólida que respalde el éxito de la empresa. En este sentido, se evidencia la importancia de contar con un área fortalecida para afrontar las exigencias del mercado. Así, se constata que la empresa cuenta con la experiencia pero que requiere un área que ejecute las acciones administrativas en recursos humanos y que motive a los colaboradores para garantizar el objetivo de la organización.

El segundo trabajo contenido en la presente sección de talento humano, discute el tema de las habilidades blandas y la transformación digital. Para tal efecto se fija como objetivo describir la brecha entre el perfil real y el perfil esperado en habilidades blandas percibida por un grupo de líderes de una empresa de soluciones tecnológicas en proceso de transformación digital. Dentro de las principales conclusiones a las que llega el estudio se evidencia que las habilidades blandas requeridas están encaminadas hacia la capacidad de análisis, la autogestión, el trabajo en equipo, la orientación al logro, entre otras, que marcan la diferencia entre las tareas que pueden automatizarse y aquellas que definitivamente deben ejecutar las personas para agregar valor. También se determinó que los líderes cobran especial importancia en el desarrollo de las habilidades blandas de los miembros de sus equipos por medio de la comunicación asertiva, la ejecución de planes de desarrollo, la correcta implementación de la estrategia de transformación digital y ante todo en el proceso de evolución de la cultura organizacional. Por último, el proceso de transformación digital dado de forma acelerada y sin preparación previa presentó repercusiones negativas tanto en el clima laboral como en el desempeño.

Un tercer trabajo de esta sección sobre talento humano tuvo como objetivo abordar las condiciones que han facilitado y/o dificultado la adopción del teletrabajo entre los empleados administrativos de una empresa de consumo masivo al cuidado de la salud en la ciudad de Cali y su área metropolitana, durante el año 2020. En consonancia con el objetivo principal formulado, los resultados demuestran que el teletrabajo es generalmente aceptado entre la mayoría de los empleados dadas las condiciones facilitadoras de la compañía, sin embargo, se identificaron algunas oportunidades de mejora en algunas de las categorías sobre las cuales giró la investigación, y, por lo tanto, se emitieron recomendaciones que permitirán mejorar la adopción del teletrabajo.

Por último, la sección de ciencia tecnología e innovación comprendió los siguientes estudios:

El primer estudio constituyó el diseño de un modelo híbrido entre el Modelo de Costos ABC y la Metodología Balanced Scorecard para una empresa de desarrollo de software de la ciudad de Cali. La intención de este proyecto fue medir de forma fiable el costo real de los proyectos de implementación de software para la compañía, definiendo el método de costeo adecuado para la medición del costo de los proyectos, diseñando el modelo de costo apropiado para los proyectos y articulando con los objetivos estratégicos enfocados en la perspectiva financiera, que le permita a la gerencia conocer de manera clara y oportuna el costo del producto final, así como tener un costo estándar que ayude a tomar decisiones en el corto plazo de manera eficiente y eficaz para sobresalir y permanecer en el mercado comercial a través del tiempo. Por tal motivo, se propuso diseñar un modelo híbrido la

articulación de un modelo de costos ABC y el componente financiero del BSC, incluida una herramienta ofimática de control de costos alineada con la perspectiva financiera del BSC.

El segundo trabajo incluido en esta sección constituye un estudio con énfasis ambiental. Se trata del diseño de una metodología basada en la economía circular para el manejo de residuos de construcción y demolición (RCD). Mediante algunas estrategias se busca el aprovechamiento y valorización de residuos en la construcción de una obra de infraestructura mediante la identificación de eslabones, actores, impactos asociados y alternativas encaminadas a la reutilización de los residuos para ser incluidos nuevamente en el ciclo de operación. Se identificaron en total 18 impactos ambientales principales en agua, suelo, flora, fauna, energía y aire. Adicionalmente, dentro de las alternativas, resaltaron el reciclaje, la gestión integral de RCD y la extensión de vida útil a través de reutilización de materiales pétreos. Dentro de las principales conclusiones se encuentra que al aplicar la metodología para la administración de los RCD en obras de construcción se genera un modelo de negocio que garantizará la reutilización de materiales que eran considerados residuales y su valorización como nuevo producto.

El tercer estudio enfatiza sobre aspectos de innovación social y administrativa en la esfera de lo público. Se trata del fortalecimiento de las deficiencias institucionales y técnicas en formulación y presentación de proyectos de reducción del riesgo en la Secretaría de Planeación de Salento Quindío. De esta manera se podrán desarrollar acciones de intervención correctiva que permitan mitigar o reducir los escenarios de vulnerabilidad o amenaza en el municipio, toda vez que la poca

orientación y la falta de experticia de las entidades territoriales en formulación y presentación de proyectos de inversión enmarcados en gestión del riesgo, determinan las falencias visibles en formulación y presentación de proyectos de inversión. Para ello se estableció la siguiente ruta: desarrollar el fortalecimiento de capacidades institucionales en formulación y presentación de proyectos para la reducción del riesgo de desastres, así como partir de la identificación de las deficiencias institucionales en formulación y presentación de proyectos de reducción del riesgo en una fase exploratoria. Luego, establecer las herramientas empleadas para su formulación mediante una fase descriptiva, permitiendo que la entidad territorial pueda formular y presentar de proyectos de reducción del riesgo para el beneficio de los habitantes del municipio.

Por último, se encuentra un estudio con énfasis en innovación social y económica que apunta a la solución de uno de los mayores retos de la actual economía global. El uso eficiente y sostenible de los recursos en la agroindustria. Para tal efecto se pretende establecer la viabilidad técnico-financiera de la biomasa de grillo común Acheta domesticus como sustituto de la torta de soya en la elaboración de alimentos balanceados para la producción pecuaria. En este marco, la proteína es sin duda uno de los pilares nutricionales más relevantes y con mayor costo de obtención, razón por la cual en el presente documento se aborda una perspectiva de utilización de una fuente proteica de uso histórico y amplia distribución a nivel mundial, que en la actualidad se desarrolla en países latinoamericanos como Brasil, Argentina y México, mientras que en Colombia solo ha mostrado pálidos avances. Esta fuente proteica corresponde a los insectos y en este caso particular

a la especie Acheta domesticus, la cual es sin duda alguna la que mayor interés científico y práctico posee a nivel mundial entre los grillos por su enorme rango de distribución, eficiencia en la utilización de los nutrientes, prolificidad y rápido crecimiento. En este ejercicio además de identificar las variables de interés general que pueden afectar su desarrollo a nivel local, se espera identificar la viabilidad financiera de su utilización como sustituto para la torta de soya en la elaboración de alimentos balanceados, siendo que esta se configura como la materia prima importada de mayor relevancia en la región.

Para finalizar, debe anotarse que el grupo de trabajos reunidos en la presente obra corresponden al esfuerzo académico e investigativo de los profesores, estudiantes y colaboradores administrativos de la Facultad de Administración de Empresas y sus diferentes programas de posgrados adscritos a la UPB – Palmira. Dada la continuidad de este tipo de obras académicas en los últimos años y como fruto de la estrategia propuesta por el Grupo de Investigación sobre Organizaciones, nuevos autores de otras universidades e instituciones de investigación se han ido sumando a este think tank de pensamiento regional que aspiramos cada vez genere una mayor masa crítica de pensadores sobre los asuntos de importancia estratégica en los ámbitos socioeconómicos y empresariales de interés para la región y Colombia.

Atentamente,

Marino Rengifo García
Coordinador Investigación
Facultad Administración.
UPB – Palmira.

PARTE PRIMERA

MARKETING

DISEÑO DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL PARA UNA AGENCIA DE ADUANAS NIVEL 1

Luz Dary Méndez Correa[1]
Paola Andrea Salazar Valencia[2]

Resumen

El trabajo de investigación actual tiene como objetivo consolidar los conocimientos teóricos adquiridos en el proceso de investigación y aplicarlos a la problemática de una Agencia de Aduanas Nivel 1 ubicada en la ciudad de Cali; contribuyendo a lograr las metas estratégicas de la organización. Con un departamento comercial la compañía logra planificar, determinar y analizar aspectos importantes de sus clientes para que las todas las dependencias puedan lograr un mejor y más ágil servicio en sus operaciones, ya que es un punto importante que se busca desde la óptica de la logística. La implementación de un departamento comercial es de vital importancia para la compañía, ya que el mercado al cual está dirigido siempre está en constante creci-

1 Magíster en Administración – [Egresado Posgrado]; [Universidad Pontificia Bolivariana]; [Seccional Palmira]; [Colombia]. E-mail: luz.mendez@upb.edu.co
2 Economista – Especialista en Gerencia – Magíster en Administración [Docente del Programa Administración de Empresas]; [Universidad Pontificia Bolivariana]; [Seccional Palmira]; [Colombia]. E-mail: paolaandrea.salazar@upb.edu.co

miento y esto permitirá que la empresa pueda aumentar los clientes potenciales, ampliar la ejecución de cierres de negocios e impulsar las ventas en el sector, ofrecer excelentes tarifas a través de unas relaciones comerciales estratégicas con proveedores logísticos, adicionalmente tendrá funciones de mercadeo ya que la empresa actualmente no cuenta con este departamento que permitirá posicionar la marca en el mercado nacional y empezar establecer algunas estrategias de marketing encaminadas a alcanzar los objetivos planteados por la dirección comercial.

Palabras clave: *Agencia de aduanas; Departamento comercial; Marketing*

Abstract

The current research work aims to consolidate the theoretical knowledge acquired in the research process and apply it to the problem of a Level 1 Customs Agency located in the city of Cali; contributing to achieve the strategic goals of the organization. With a commercial department, the company manages to plan, determine and analyze important aspects of its clients so that all dependencies can achieve a better and more agile service in their operations, since it is an important point that is sought from the perspective of logistics . The implementation of a commercial department is of vital importance for the company, since the market to which it is directed is always in constant growth and this will allow the company to increase potential customers, expand the execution of business closings and boost sales. in the sector, offer excellent rates through strategic business

relationships with logistics providers, additionally it will have marketing functions since the company does not currently have this department that will allow to position the brand in the national market and begin to establish some marketing strategies aimed at to achieve the objectives set by the commercial management.

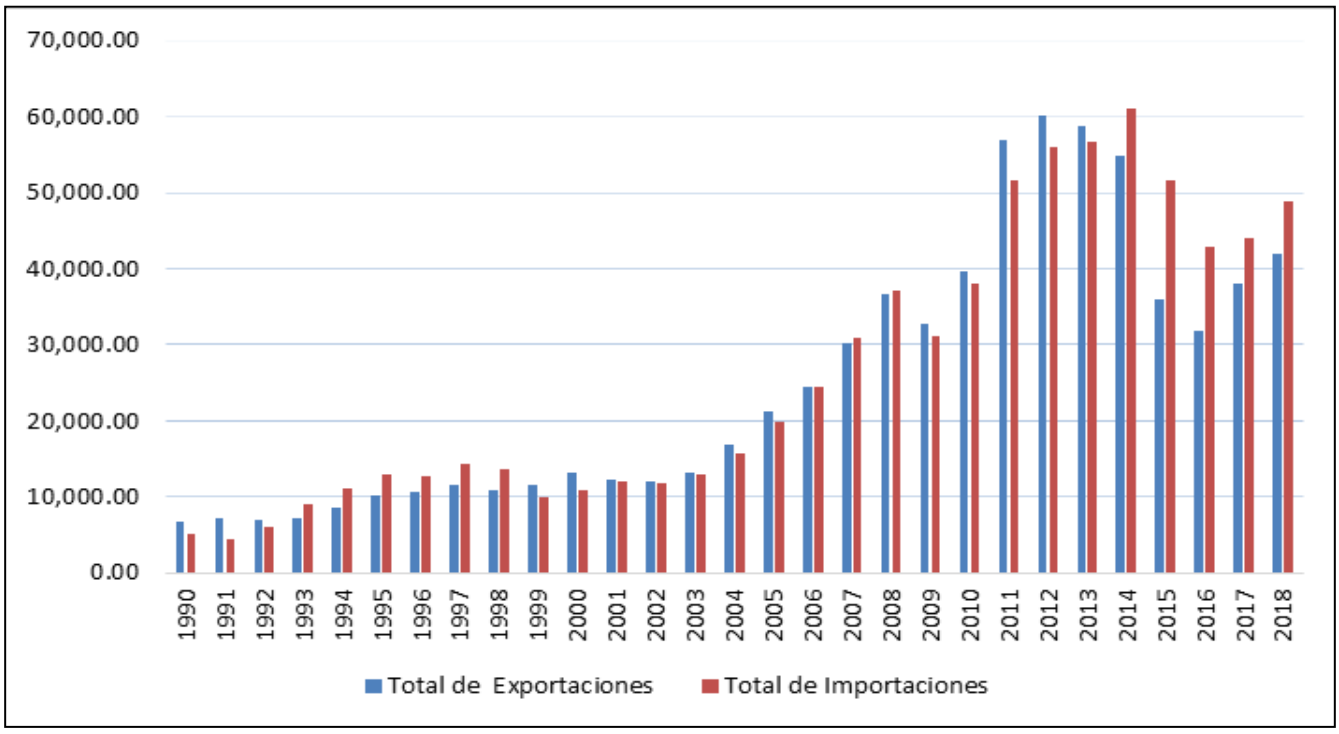
Keywords: *Customs agency*; *Commercial department*; *Marketing*

Introducción

Colombia ingresó a la Organización Mundial del Comercio (OMC) en 1990, y desde entonces el país ha tenido un incremento significativo en las exportaciones e importaciones, lo que ha generado beneficios a la economía colombiana en algunos aspectos y a su vez, esta apertura económica ha ocasionado que el país se enfrente a grandes desafíos por el ingreso de productos y nueva competencia, lo cual constituye un nuevo paradigma en el comercio internacional.

A continuación, se presenta la evolución del comercio internacional desde 1990 hasta el año 2018:

Gráfico 1. *Volumen de exportaciones e importaciones en Colombia (FOB/CIFUSD millones) 1990-2018*



Fuente: *datos obtenidos del DANE balanza comercial 2019, Elaboración Propia.*

De acuerdo con la gráfica anterior, las exportaciones colombianas desde 1990 han tenido un notorio crecimiento de una manera escalonada teniendo en cuenta que fue el año donde se inició la apertura económica, también se observa que tiene un incremento significativo a partir del año 2006 y ha estado en un crecimiento constante, lo que se convierte en un mercado atractivo para las agencias de Aduana ya que aumenta la demanda de la prestación del servicio a clientes potenciales.

Este crecimiento de las transacciones de comercio exterior enfocó a las empresas en la especialización de sus industrias para batallar con la competencia que ingresó al país de manera creciente. Por otro lado, los productores encontraron un mercado a nivel internacional, lo que

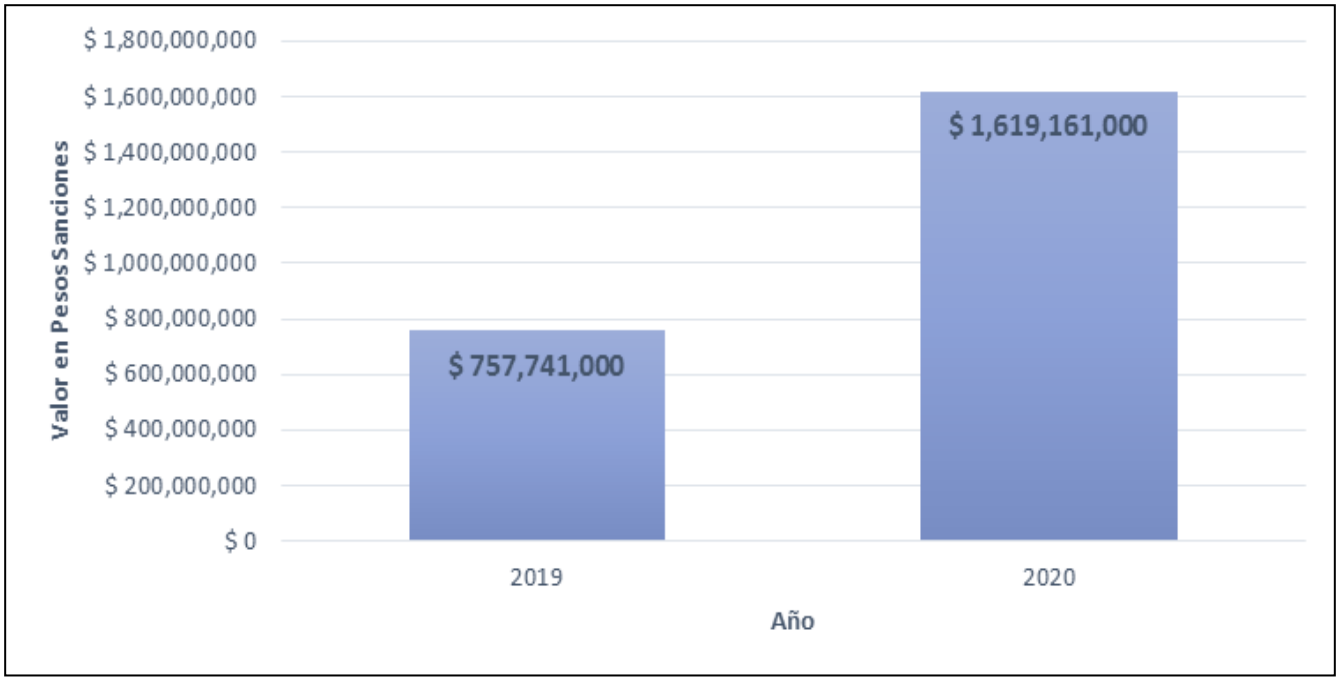
hizo necesario buscar expertos en comercio exterior que les permitiera moverse en esta globalización que empezó en 1990 y para la cual no estaban preparados.

Los empresarios debían asesorarse sobre el ingreso de sus mercancías a otros mercados, sus requisitos, aranceles y demás medidas que cada país implementa para proteger la industria nacional, las cuales son muy exhaustivas, complejas y con una normatividad legal muy exigente. Esta nueva realidad obliga a los empresarios que no cuentan con la experiencia, manejo y conocimiento de transacciones internacionales a buscar a una Agencia de Aduana que le permita el acceso al comercio exterior protegiendo los intereses de las partes involucradas.

Según Valbuena (2018), afirma que las Agencias de Aduanas como operadores del comercio exterior serán determinantes para optimizar los costos, reducir los peligros aduaneros, y además serán un importante aliado en la cadena logística brindando confianza y agilidad en el control de las mercancías en las operaciones de comercio exterior.

Cualquier trámite de comercio exterior que se realice sin la asesoría de un experto, tiene un alto riesgo de generar sanciones onerosas, aprehensiones y decomiso de la mercancía, como se puede visualizar en la siguiente grafica donde se presentan las sanciones que se pagaron en el año 2019 y 2020 a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN por errores, omisiones o incumplimientos en la normatividad aduanera:

Gráfico 2: *Sanciones pagadas por los importadores y/o Agentes de Aduana año 2019-2020*



Fuente: Datos obtenidos Legiscomex.com Año 2019, Elaboración propia.

Para el año 2019, se pagaron sanciones alrededor de $757.741.000, para el año 2020 por valor de $1.619.161.000 registradas en (Legiscomex, 2021). Por lo anterior es importante contar con un experto que permita realizar los trámites aduaneros y así evitar pagar las sanciones onerosas que se puede presentar en cualquier operación de comercio exterior.

Las Agencia de Aduana contribuyen a facilitar y resolver los problemas derivados del incremento de comercio Internacional, los constantes cambios a nivel logístico, aduanero, económico, la complejidad y sofisticación de los trámites aduaneros en el comercio exterior en los mencionados regímenes como son el de exportaciones, importaciones y tránsito aduanero, hace indispensable la participación de agentes externos como las Agencias de Aduana para realizar el trámi-

te ante las autoridades aduaneras de una manera correcta y oportuna, para evitar las onerosas sanciones que rigen hoy la normatividad aduanera colombiana.

La Agencia de Aduanas nivel 1 objeto de estudio (se omite el nombre por reserva de información), se dedica a actividades de agenciamiento aduanero y ejecuta todos los trámites relacionados con exportaciones, importaciones de mercancías cumpliendo con todos los requisitos de las autoridades reguladoras existentes. El progreso que ha tenido la agencia de aduanas recientemente ha sido significativo, debido a la sistematización de algunos procesos operativos brindando confiabilidad al cliente y permitiendo hacer seguimiento en línea, sin embargo, el mercado no conoce todas estas bondades con que cuenta hoy la compañía, debido a que no cuenta con un área comercial que realice estrategias que permita incrementar las ventas de la compañía.

El departamento comercial permitirá a la compañía aumentar los clientes potenciales, ampliar la ejecución de cierres de negocios e impulsar las ventas en el sector, ofrecer excelentes tarifas a través de unas relaciones comerciales estratégicas con proveedores logísticos, adicionalmente tendrá funciones de mercadeo ya que la empresa actualmente no cuenta con este departamento que permitirá posicionar la marca en el mercado nacional y empezar establecer algunas estrategias de marketing encaminadas a alcanzar los objetivos planteados por la dirección comercial, convirtiéndose en un aliado estratégico en el momento de realizar los trámites operativos, logísticos y aduaneros con sobresalientes estándares de calidad. Sin embargo, estas

bondades están siendo desperdiciadas ya que se pierden oportunidades de adquirir nuevos clientes y aumentar los ingresos, lo anterior se puede evidenciar en el porcentaje de participación de la Agencia de Aduana Nivel 1 en Importaciones & exportaciones para el año 2019.

En el Valle del del Cauca, existe un potencial de clientes importantes a los cuales no se están llegando al no tener el departamento comercial sólido, adicionalmente la estructura de este servicio no es fácil de vender, es un mercando muy estratégico y convencer al cliente que cambie de Agencia de aduana no es tarea fácil, debe tener un andamiaje para poderlo lograr, no solo es colocar un vendedor, la empresa debe formar una estructurada organizada con una planeación estratégica de ventas.

A continuación, las 100 empresas con mayor participación en las exportaciones:

Tabla 1 Clientes Potenciales en el Valle del Cauca

Pos. 2017	Pos. 2018	Razón Social	USD Miles 2017	USD Miles 2018	Var. (%) USD	Ubicación
1	1	FANALCA – FÁBRICA NACIONAL DE AUTOPARTES S.A.	154.453	165.917	7,4	Valle del Cauca
3	2	ITALCOL DE OCCIDENTE S.A.	137.072	162.970	18,9	Valle del Cauca
2	3	CENTELSA – CABLES DE ENERGÍA Y DE TELECOMUNICACIONES S.A.	143.911	162.963	13,2	Valle del Cauca
5	4	HARINERA DEL VALLE S.A.	118.807	123.587	4	Valle del Cauca
8	5	INGREDION COLOMBIA S.A.	85.868	92.820	8,1	Valle del Cauca
7	6	COLGATE PALMOLIVE COMPAÑÍA	85.402	86.028	0,7	Valle del Cauca

9	7	POLLOS EL BUCANERO S.A.	74.678	78.654	5,3	Valle del Cauca
6	8	GRASAS S.A.	92.095	76.715	-16,7	Valle del Cauca
10	9	MACPOLLO – AVIDESA DE OCCIDENTE S.A.	67.789	72.669	7,2	Valle del Cauca
13	10	LABORATORIOS BAXTER S.A.	59.198	66.740	12,7	Valle del Cauca
11	11	MONDELEZ COLOMBIA S.A.S.	64.037	62.118	-3	Valle del Cauca
20	12	GOODYEAR DE COLOMBIA S.A.	41.322	61.464	48,7	Valle del Cauca
15	13	UNILEVER COLOMBIA SCC S.A.S.	53.798	59.385	10,4	Valle del Cauca
14	14	DISTRIBUIDORA COLOMBINA LTDA.	55.189	56.521	2,4	Valle del Cauca
42	15	SURAMÉRICA COMERCIAL S.A.S.	20.573	53.097	158,1	Valle del Cauca
19	16	TECNOSUR S.A.S.	42.692	53.031	24,2	Norte del Cauca
12	17	STF GROUP S.A.	61.356	52.386	-14,6	Valle del Cauca
16	18	QBCO S.A.S.	50.598	44.912	-11,2	Valle del Cauca
18	19	FAMILIA DEL PACÍFICO S.A.S.	43.641	44.388	1,7	Norte del Cauca
25	20	LAFRANCOL – LABORATORIO FRANCO COLOMBIANO S.A.S.	30.644	42.024	37,1	Valle del Cauca
22	21	QUIMPAC DE COLOMBIA S.A.	33.729	36.816	9,2	Valle del Cauca
4	22	METROKÍA S.A.	121.190	36.768	-69,7	Valle del Cauca
21	23	ALÚMINA – ALUMINIO NACIONAL S.A.	35.476	34.031	-4,1	Valle del Cauca
24	24	SUCROAL S.A.	31.339	32.926	5,1	Valle del Cauca
31	25	EL GRAN LANGOSTINO S.A.S.	26.860	32.872	22,4	Valle del Cauca
30	26	CIAMSA – C.I. DE AZÚCARES Y MIELES S.A.	26.969	32.744	21,4	Valle del Cauca

29	27	GRUPO DECOR S.A.S.	27.766	32.576	17,3	Valle del Cauca
23	28	CARTÓN DE COLOMBIA S.A.	33.338	31.517	-5,5	Valle del Cauca
46	29	NUTRIPLANT – NUTRICIÓN DE PLANTAS S.A.	18.724	30.832	64,7	Valle del Cauca
44	30	CARTONERA NACIONAL S.A.	19.995	27.775	38,9	Norte del Cauca
27	31	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL DE LLANTAS S.A.	28.249	27.769	-1,7	Valle del Cauca
37	32	JOHNSON & JOHNSON DE COLOMBIA S.A.	21.885	27.279	24,6	Valle del Cauca
36	33	GENFAR S.A.	21.937	26.790	22,1	Norte del Cauca
38	34	CARVAL – VALLECILLA B. Y VALLECILLA M. Y CÍA. S.C.A.	21.743	25.394	16,8	Valle del Cauca
33	35	MAC – JOHNSON CONTROLS COLOMBIA S.A.S.	24.315	25.073	3,1	Valle del Cauca
34	36	COÉXITO S.A.S.	22.638	24.816	9,6	Valle del Cauca
35	37	COMERCIALIZADORA R. DORON S.A.S.	22.191	24.103	8,6	Norte del Cauca
59	38	PLÁSTICOS ESPECIALES S.A.S.	16.041	23.152	44,3	Valle del Cauca

Fuente: DANE – DIAN 2020 (elaboración propia)

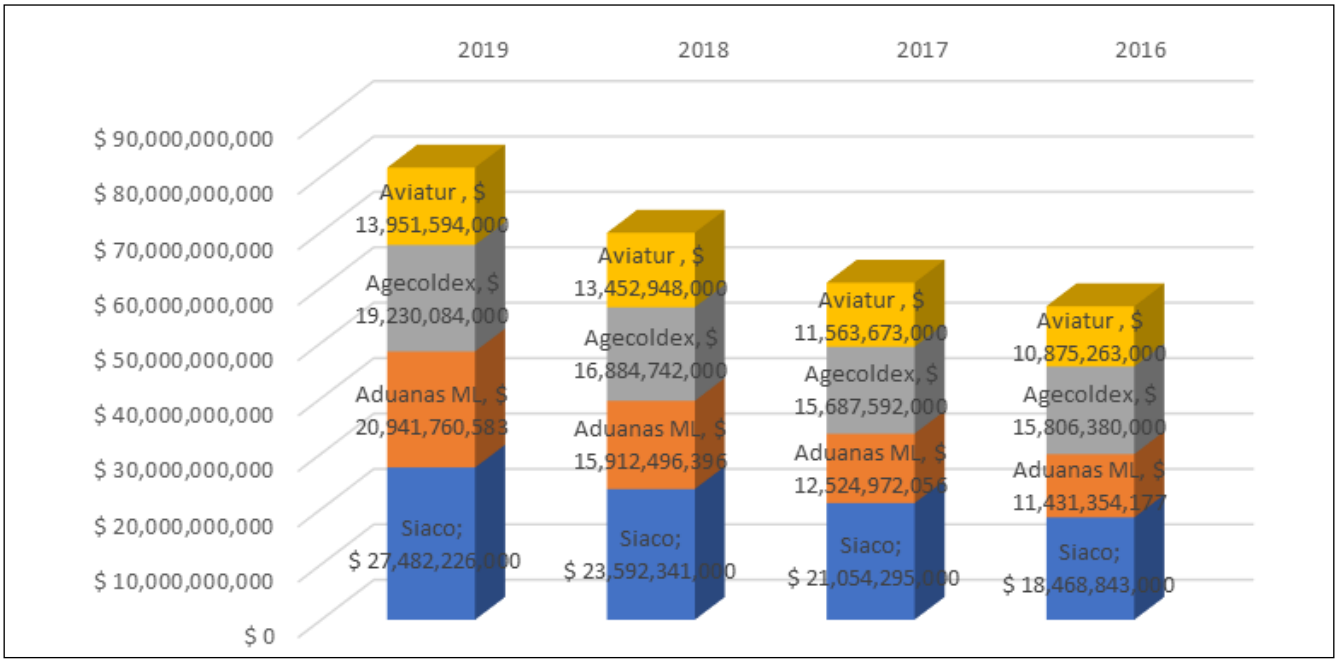
Por lo anterior de las 100 empresas más exportadoras del Valle del Cauca y norte del Cauca presentaron un valor total de exportaciones de USD 1.802 millones en 2018, esto representó un crecimiento de 5,7% ante el 2017, pese que alguno de los mencionados ya son clientes actuales de la empresa, lo otros son clientes potenciales a los cuales se estima llegar a realizar un proceso de negociación.

Existe un gran nicho de mercado para las Agencias de Aduanas lo que permite que exista una demanda considerable del servicio per-

mitiéndonos tener un crecimiento, se debe diseñar un departamento comercial y sus funciones, donde se puedan establecer estrategias que permita brindar conocimiento a la marca y ofrecer el servicio de Agenciamiento Aduanero utilizando las bondades que cuenta la empresa que hace que sea competitiva en el mercado.

A continuación, grafico donde se detalla las ventas de las principales Agencias de Aduana en el Valle del cauca para el periodo 2016-2019.

Gráfico 5: Histórico de Ventas totales de las principales Agencias de Aduanas año 2016-2019



Fuente: Datos obtenidos, Informa Año 2020, Elaboración propia.

La utilidad de este trabajo de Investigación será para la empresa Agencia de Aduanas Nivel 1, ya que podrá tener herramientas sólidas para poder evaluar si es viable la implementación del departamento comercial en el Valle del Cauca que le permita aumentar las ventas en este sector en el cual día a día está perdiendo participación del

mercado, competitividad, la oportunidad de obtener clientes nuevos y aumentar sus ingresos.

Metodología

La investigación es un estudio descriptivo con enfoque cualitativo, toda vez que obedece a una exploración conceptual y un análisis interno de la Agencia de Aduanas Nivel 1, para proponer la estructura del área comercial.

Procedimiento recolección información

En cuanto a los métodos de recolección de la información se utilizaron los siguientes instrumentos:

Revisión documental a través de una base de datos extractada de páginas web, libros y una revisión documental de la web.

La información se organizó en hojas de cálculo, gráficos y se organizó en tablas, diagramas, ilustraciones y se presentó en este documento organizada y analizada para definir la propuesta del departamento comercial de la Agencia de Aduanas Nivel 1.

La recolección de la información se enfrentó a los siguientes desafíos: insuficiencia de otros análisis sobre agencias de aduana en el Valle del Cauca, la empresa es un poco reservada para brindar información financiera importante para el análisis del estudio.

El análisis de la información se organizó, estructurándola de acuerdo con la alineación de los objetivos con las categorías de análisis planteados.

Marco Teórico

Diseño de los puestos de trabajo

Diseñar un puesto de trabajo significa definir cuatro condiciones básicas: Contenido del cargo, responsabilidad, Métodos y procesos de trabajo, responsabilidad.

Análisis y descripción de los puestos de trabajo

De acuerdo con el autor Chiavenato (2008), La descripción y análisis del puesto están directamente relacionados con la competitividad, productividad de la organización, pues para cualquier empresa lo más importante en el desarrollo son las personas que laboran en ella y los métodos que utilizan para el desarrollo de esta.

De hecho, estos puestos se proveen por trabajadores y deben tener las características requeridas para cumplir con los requerimientos y necesidades del puesto. Por lo general, la descripción del puesto proporciona la información suficiente sobre las especificaciones del cargo para que la empresa tenga una comprensión adecuada de los requisitos (experiencia, iniciativa, educación, etc.) que los trabajadores deben tener para realizar el trabajo.

Análisis de puestos de trabajo

Según (Chiavenato 2009), Los métodos más utilizados por las empresas en la descripción y el análisis de cargos son: observación, encuesta, entrevista

Método Observación: Radica en observar al trabajador desempeñando el cargo de forma directa, el observador toma notas sobre las ca-

racterísticas esenciales que describen su trabajo. Como ¿Qué hace?, ¿Cuantas veces?, ¿Durante cuánto tiempo? ¿Porque, con quién?

Método Entrevista: Es mantener un diálogo con el aspirante. Debido a la necesidad de análisis, generalmente se realiza en el mismo lugar de trabajo. Estas pueden ser estructuradas o no estructuradas:

Estructuradas: El formato esta prediseñado lo que da cobertura a todos los aspectos pertinentes y facilita la comparación de la información de las diferentes personas que ocupan el mismo cargo.

No estructuradas: No hay lista no formato predefinido

Método Encuesta o cuestionario: este método tiene la ventaja de permitir obtener la información de gran número de empleados relativamente corto. La desventaja es que estos cuestionarios pueden demandar demasiado tiempo en la elaboración y pueden ser costosos.

Terminando la fase anterior se debe preparar los documentos acordes para el análisis: la descripción y especificación de los puestos.

Descripción de los puestos de trabajo

Según Mª del Carmen de la Calle Durán, Marta Ortiz de Urbina Criado, Fundamentos de Recursos Humanos (2004) “La descripción de los puestos es el resultado del Análisis de Puestos de Trabajo, es decir, es el documento que recoge la información relativa a cada puesto en relación con las tareas, obligaciones y responsabilidades”. Es decir, es el resultado que recoge lista de responsabilidades, tareas y condiciones laborales y explica qué es cada puesto para producir un artículo o servicio.

En conclusión, En primera instancia, se debe realizar un análisis riguroso de los puestos a cubrir, el proceso que se hace para conseguir la máxima información sobre el trabajo. (tareas, conocimientos, deberes, habilidades requeridos y condiciones en las que se desempeña). Por lo general, una vez establecida la organización, cuando se crean nuevos puestos de trabajo y los avances tecnológicos cambian los cargos de trabajo. El propósito es aumentar la productividad y mejorar el rendimiento.

Gerencia de Ventas

Según el autor, Anderson, Hair Jr., & Bush (2013) "En un sentido amplio, los gerentes de ventas son en realidad gerentes de marketing con la tarea específica de administrar la fuerza de ventas", ya que tiene la responsabilidad de generar ingresos que es el resultado del éxito o fracaso de un plan de Marketing.

Los gerentes de ventas encaminados al marketing actúan en términos de planeación de utilidades, segmentos de mercado o clases de clientes, y sistemas de información.

Anderson, Hair Jr., & Bush (2013) afirma "El número de vendedores y la forma en que se organizan afecta las diversas decisiones de la gerencia de ventas, incluyendo las descripciones de puestos, métodos de compensación, pronósticos de ventas, presupuestos, asignación de territorios, supervisión, motivación y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas" (p.9). El objetivo principal de elegir una estructura organizacional y un tamaño especifico debe ser mejorar el logro de los objetivos de ventas.

El autor, asegura que el gerente o director de ventas deberá realizar las siguientes funciones en la estructura del departamento de ventas:

- Distribuir uniformemente la fuerza de venta, a través de la segmentación o agrupación del mercado objetivo,
- Establecer rutas e itinerario para la visita de los clientes
- Realizar capacitaciones a los vendedores del aprovechamiento del tiempo y territorio
- Plantear estrategias de compensación y motivación para el personal encargado de la fuerza de ventas
- Establecer objetivos y metas
- Aplicar las políticas
- Formar procedimientos y estrategias
- Diseñar y dirigir tácticas y controles
- Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas

Funciones de la Gerencia de ventas

Según (Anderson, Hair Jr., & Bush, 2013), La planeación hacer pace parte de las funciones del gerente o director venta, ya que permite ser proactivo en vez de reactivo al futuro y debe iniciar pensando en los siguientes interrogantes:

- ¿En dónde estamos ahora? Diagnóstico
- ¿A dónde estaremos si no se realizan cambios? Pronóstico.
- ¿A dónde nos dirigirnos? Objetivos.

- ¿Cuál es la mejor forma de llegar allá? Estrategia.
- ¿Qué acciones específicas deben tomarse, por quién y cuándo? Tácticas.
- ¿Qué medidas deben revisarse si tenemos que saber cómo lo hacemos? Control.

Por lo anterior al diseñar un departamento comercial se debe tener en cuenta los cargos q y las funciones que tendrá cada uno de ellos para el cumplimiento de los objetivos, realizar una planeación que permita estructurar de manera asertiva el departamento con el número de empleados indicado.

Para (Marketing, 2018), Para llegar a los objetivos propuestos de la empresa es indispensable tener en cuenta las siguientes variables:

Establecer una cultura orientada y encaminada al cliente: El gerente de ventas debe promover la función de ventas eliminando las barreras organizacionales y las barreras para el vendedor las asociaciones entre el personal de ventas y los clientes

Contratación y selección del talento para las ventas adecuado: Por el cambio radical de la función de las ventas, se deben investigar variedad de capacidades y habilidades en los aspirantes para cargos de ventas. El gerente de ventas debe perfeccionar su búsqueda para afirmar el mejor talento de ventas.

Capacitación, promoción e impulsión de las habilidades correctas: Tiene que ser un proceso constante y dinámico que se adecue rápidamente a la evolución de la oferta de valor, las características del entorno, los productos y servicios.

Segmentación correcta del mercado: los vendedores deben contar con conocimientos y herramientas para gestionar las relaciones con los clientes de forma inteligente, de modo que puedan ofrecer cotizaciones personalizadas en función de las necesidades específicas del cliente o de un grupo de clientes.

Desarrollar el proceso de ventas de manera ordenada y sistemática: Se deben establecer procesos y objetivos claros para determinar los objetivos y metas de ventas, definir planes de seguimiento y evaluar el desempeño.

Capacitar los grupos de ventas en el uso de nuevas tecnologías y herramientas: Es muy importante poder gestionar en tiempo real las relaciones con los clientes, el correcto uso de herramientas de CRM (Customer Relationship Management). Los gerentes de ventas deben asegurarse de que los vendedores puedan utilizar la tecnología adecuada en el momento adecuado del proceso comercial.

Fusionar funciones estratégicas: permitir que el personal de ventas participe en la formulación de estrategias comerciales, las cuales deben basarse en la correcta comprensión de los clientes, la gestión de la información, la formulación de ofertas y pronósticos.

Comercio internacional

Desde el punto de vista teórico se revisa la teoría del comercio exterior pues ha sido parte del estudio económico iniciando su profundización con Adam Smith y David Ricardo, con la teoría de la ventaja absoluta y ventaja comparativa.

Posteriormente se abordan los conceptos de demanda recíproca, ciclo de vida del producto y ventaja competitiva, porque sirve de base central para medir el nivel de servicio de la empresa y su situación actual con la competencia.

Teniendo en cuenta que la investigación se enfoca en diseñar el departamento comercial para la Agencia de Aduanas S.A Nivel 1, el marco teórico deberá centrarse en la comprensión conceptual de la estrategia competitiva y adoptar un criterio conceptual para poder desarrollar la investigación. En este sentido se aborda la conceptualización de las 5 fuerzas de Porter (1991): Poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores, productos o servicios sustitutos y rivalidad entre compradores.

Se realiza el análisis con las 5 fuerzas de Porter porque es un modelo que ayuda a identificar la posición actual de una compañía en el mercado, para analizar la competencia, rivalidad, para que una empresa sea competitiva, observar las oportunidades de rentabilidad, inversión, y se puedan determinar estrategias para ya sea aprovechar o defenderse de estas fuerzas competitivas.

Para resaltar la importancia del marketing en un departamento comercial, se aborda la teoría de marketing y los pasos para aplicación del concepto de marketing.

Finalmente se procura comprender el comercio exterior en Colombia y la normatividad de las agencias de aduana, refiriéndose específicamente a los requisitos para reconocimiento como Agencia de Aduana, usuarios que pueden declarar directamente y las responsabilidades de la agencia de aduana.

Teoría del Comercio Internacional

El llamado comercio internacional comprende los intercambios ordinarios, en los que se intercambian productos por dinero, con el rasgo distintivo es que para realizar estas transacciones debe cruzar una "frontera". Se denomina frontera al límite geográfico de un país cada estado pretende controlar u obstruir la entrada y salida de productos. Sin embargo, existe otras clases de barreras además de las aduanas: por ejemplo, incluso si las mercancías comercializadas no tienen que pasar por la aduana o al menos no tienen que pagar derechos de aduana en virtud de un acuerdo de libre comercio firmado con la aduana, el país de origen de los bienes puede exigir a los proveedores que se aseguren de que sus productos cumplen con ciertos estándares técnicos, en lugar de los estándares requeridos por el país de origen de los bienes. (Bustillo, 2000)

En la economía mundial moderna juega un papel muy importante la economía internacional en los estados soberanos, porque su objeto de estudio es buscar las mejores soluciones a problemas específicos derivados de la interacción entre estos países. Por otro lado, para el estudio el comercio internacional se utiliza los mismos métodos básicos de las ramas de la economía, porque el origen, los motivos y los comportamientos están en las personas, las empresas, gobiernos e instituciones, para transacciones nacionales e internacionales. (Krugman, Obstfeld, & Melitz, 2012)

El desarrollo del comercio internacional en un país hace que los mercados prosperen ya que hay un aprovechamiento de activos que se manufacturan de una óptima y se realiza un intercambio con otro país

de lo que ellos produzcan mejor, el objetivo de esta globalización es que haya un mayor libre comercio y que los países o mercados pueda eliminar barreras para tener mayor acceso a mercados sin embarcado, cada país cuenta con ciertas políticas comerciales, monetarias, económicas, productivas, salariales y cada mercado tiene diferentes capacidades lo que los obliga a especializarse, manufacturan lo que hacen mejor o menos costoso, obteniendo tasas de crecimiento con notable flujo de importaciones y exportaciones.

Por lo tanto, considerando la vitalidad del intercambio de bienes o servicios entre países, el comercio internacional se ha convertido en un aspecto muy importante del país, lo que ha llevado al control y actualización de la normativa aduanera por parte del gobierno para mantener un control continuo sobre la importación y exportación de productos (Nuñez, 2017).

De este modo, la internacionalización empieza con algunas de las siguientes principales teorías clásicas que aportaron al comercio, entre las cuales se citan a continuación.

Teoría Ventaja Absoluta

El autor Adam Smith desarrolló esta teoría el cual en sus principales aspectos plantea:

“Cuando un país extranjero nos puede ofrecer una mercancía más barata de lo que nos cuesta a nosotros, será mejor comprarla que producirla, dando por ella parte del producto de nuestra propia actividad económica, empleada en aquellos sectores en que saquemos ventaja al extranjero” (Smith, 1994).

Cuando asegura que un país que es más eficiente que otro en la producción de un bien, utilizando menos insumos que otro posee una ventaja absoluta en la fabricación; es decir, el productor que necesite la menor cantidad de personas para elaborar el bien tendrá la ventaja absoluta para fabricarlo. (Mankiw, 2012, pág. 54).

Con lo anterior se puede indicar que la ventaja absoluta es la mayor capacidad que tiene un país de fabricar un bien o servicio a un costo menor que otro, sin embargo, falla cuando un país tiene ventajas en varios de sus bienes y el otro no.

Teoría Ventaja Comparativa:

David Ricardo mejora la formulación de la teoría anterior y plantea: "Un país puede ser mejor que otro país en producir varios artículos, pero solo debe desarrollar aquel que produce mejor. Su curva de posibilidades de producción lo determina" (Ricardo, 1993).

El concepto de ventaja comparativa incluye el concepto de costo de oportunidad, que se refiere a lo que tiene que sacrificar para producir algo. Un país exporta el bien que tiene una ventaja comparativa, es decir, un costo relativo más bajo que los demás países. (Mankiw, 2012, pág. 54). Se deberá especializar en la producción del bien en la que este más capacitado y que es capaz de hacer de forma más productiva, utilizando el concepto de costo de oportunidad.

Teoría de la demanda reciproca:

El autor Mill (2006), basó su trabajo sobre la teoría de David Ricardo y desarrolló su propia teoría de la demanda recíproca o intercambio sospechoso, la cual afirma:

"En de un sistema de costos comparativos y de división internacional del trabajo, el comercio de exportación de un país se fortalecerá en la medida en que el mismo compre o importe mercancías producidas en otro país" (p.123).

Para el economista británico Mill, refiere que el intercambio comercial entre dos países es el efecto de la elección de cada consumidor, por lo que cada país necesita importar productos y sus cantidades de otro país, generando un balance con las exportaciones enviada de una nación a otra porque el país, teniendo en cuenta que cada región pagan sus importaciones (compras), con las ventas que realicen (exportaciones), lo que significa que el costo de las importaciones está integrado por el valor de la producción de los bienes que vende (exporta) para poder comprar (importar).

Mill aprueba la teoría de Ricardo y la perfecciona, introduciendo la ley de la oferta y de la demanda: "La relación real del intercambio que se establezca será aquella que iguale la oferta de exportación de cada país con la demanda de la importación del otro" Mill (2006).

Teoría del ciclo de vida del producto:

El economista Vernon (1966), basó su teoría más en el producto que en el país, planteó la teoría sobre el ciclo de vida de un producto, indicaba que las inversiones directas y el comercio exterior están inmersamente relacionados con la etapa del ciclo de vida del producto aplicada al comercio internacional, según el ***autor, el producto pasa por etapas progresivamente: introducción, crecimiento, madurez y declive:***

- Introducción (nuevo producto).
- Traslado a otros países de producción (crecimiento).
- Maduración de los productos (madurez).
- Caída de la demanda de los productos.

Vernon (1979), centró su teoría en la etapa de maduración del producto por encima de la dotación en los países de sus factores. la tecnología donde se desarrolla el conocimiento del producto, factor predominante que abunda en los países desarrollados y gradualmente madurarán con el tiempo. productos innovadores aparecen en países con mano de obra calificada y capital. estos productos innovadores han madurado, luego van a países (menos desarrollados) que también pueden producirlo (Vernon 1979).

Teoría de la Ventaja Competitiva:

En esta teoría hace énfasis en que el principal factor del éxito de una empresa radica en el posicionamiento estratégico, las empresas internacionales deberán estudiar las fuerzas en las naciones donde tiene operación y considerar que tienen variables.

Porter (1991) afirma: “Son las empresas, que no las naciones, quienes compiten en los merados internacionales. Debemos comprender de qué forma las empresas crean y mantienen la ventaja competitiva con objeto de explicarnos qué papel desempeña la nación en este proceso” (p 63).

Así mismo describe:

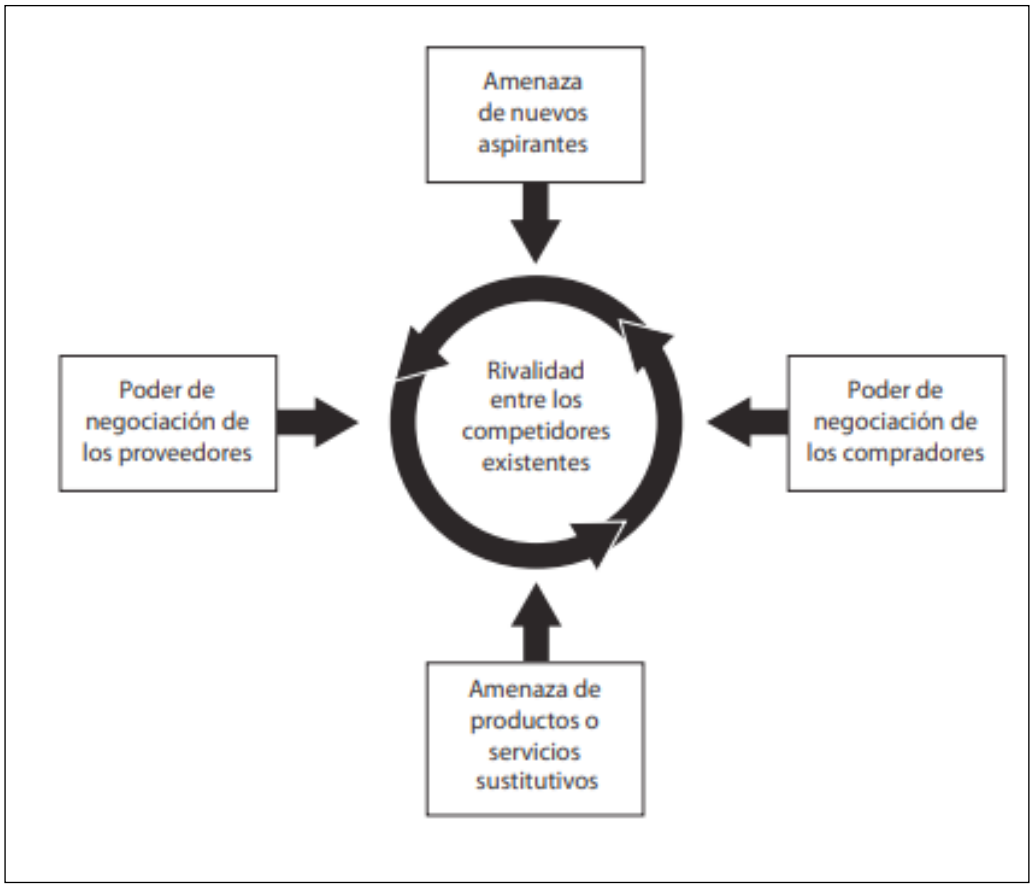
“La estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades. Si solo existiera una posición ideal, no habría necesidad de contar con una estrategia.”. (Qué es la estrategia, 2011, pág. 107)

Por lo anterior, una empresa busca en un mercado una posición que permita tener un crecimiento constante, sincronizando con todas las actividades de la compañía buscando la misma meta.

Cinco fuerzas estratégicas de Porter:

Para Porter (1991), la estrategia competitiva es el resultado de un estudio previo del sector y como está evolucionando, un sector tácticamente diferenciado en cualquier lugar sea nacional o internacional, tiene una ventaja competitiva. La naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas, a continuación, detallo en la siguiente *figura:*

Figura 1 *Las cincas fuerzas competitivas que determinan la competencia en el sector.*



Fuente: (Porter, 1991, pág. 66)

Al respecto, Porter (1991), en el modelo de las cinco fuerzas indica que una compañía está rodeada por cinco factores básicos, deben estudiarse y vigilarse muy bien para sobrevivir en el mercado y tomar decisiones acertadas para que pueda obtener el triunfo con grandes rentabilidades a continuación se detalla. “citado en” (Riquelme Leiva, 2015).

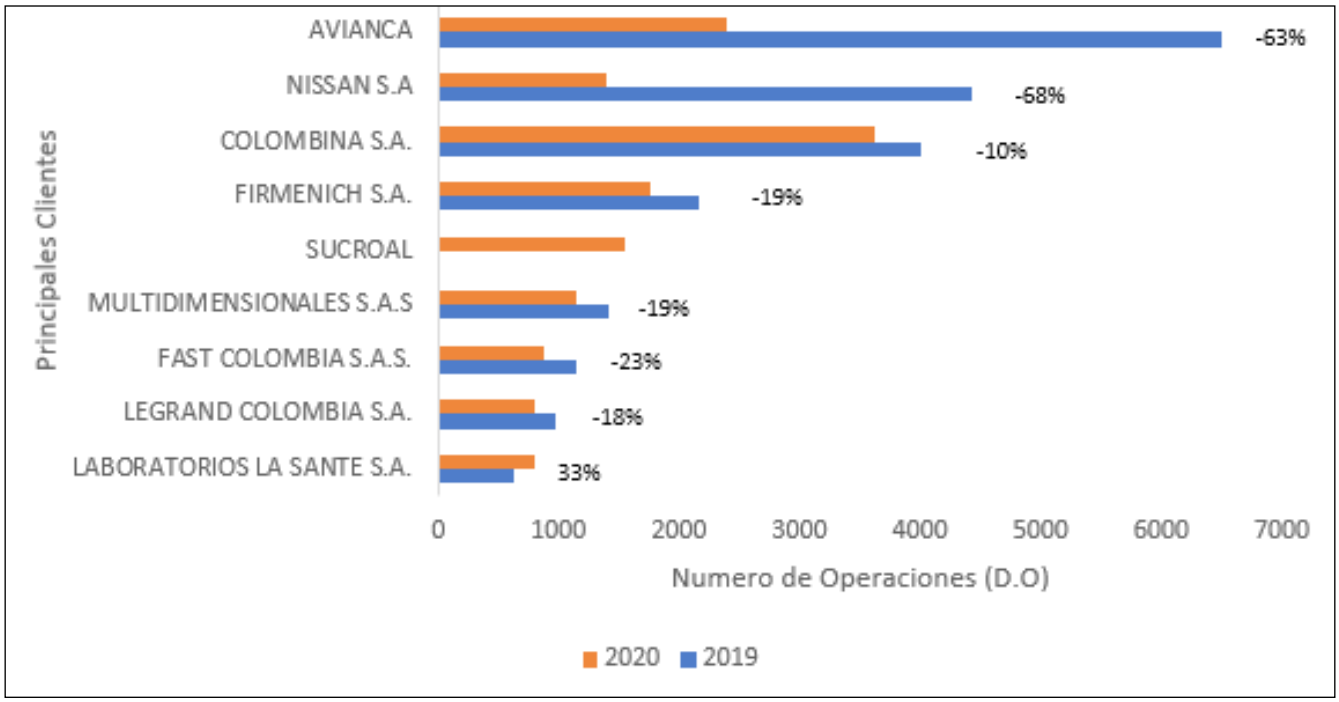
Poder de negociación de los compradores

Esta fuerza describe la capacidad de negociación que tienen compradores, esta amenaza puede depender de los siguientes factores:

- Concentración de clientes con respecto al número de compañías.
- Poder de negociación, especialmente en empresas con altos costos fijos.
- Volumen de compra alto.
- Facilidad de que el consumidor puede cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información por parte de los clientes.
- Disponibilidad de productos o bienes sustitutos.

Si los consumidores están bien organizados, esto los hará cada vez más exigentes e incluso, requerirá reducciones sustanciales de precios. Esto se puede convertir en una amenaza para la empresa.

Gráfico 13: Crecimiento de operaciones de los clientes Agencia de Aduana S.A nivel 1



Fuente: Datos obtenidos, Año 2020, Elaboración propia.

Poder de negociación de los proveedores

Porter (citado en Riquelme Leiva, 2015), indica que la fuerza se concentra en estudiar el poder de negociación de los proveedores, su nivel de control sobre los precios de los productos y la variedad existente de proveedores. Cuantos menos proveedores, más poder tienen, esta amenaza depende de ciertos tipos de factores:

- Concentración de número de proveedores con respecto a la cantidad de empresas.
- La cantidad o volumen de compra.
- Los productos o materias primas sustitutos que puedan existir.
- Los costos que acarearía cambiar de productos o materias primas.

- Cantidad de productos disponibles sustitutos en el mercado.
- Calidad inferior en determinados productos.

Amenaza de nuevos aspirantes

Porter citado por (Riquelme Leiva, 2015). Hace énfasis que la incorporación de nuevos participantes en el mercado trae consigo la necesidad de ganar participación en el mercado el cual presiona bajar los precios, ingresar empresas que venda productos alternativos o sustitutivos a los del sector, Esta amenaza puede depender los siguientes tipos de factores:

- Barreras de entrada.
- La economía de escalas.
- La diferenciación de productos en cuanto a propiedad.
- La importancia de la marca.
- Requerimientos de capital.
- El acceso a los canales de distribución.
- Mejoras en tecnología.

Amenaza de producto o servicios sustitutos

Como lo indica Porter citado en Riquelme Leiva (2015), en este punto, se compite directamente con otras empresas que ofrecen productos sustitutos para el consumidor eficaces y hasta más baratos. Lo que advierte que la empresa tenga que bajar su precio. Los factores de esta amenaza dependen de:

- Preferencia del consumidor a sustituir.

- Se tienen precios relativos de los bienes sustitutos.
- Costo o destreza de cambio del consumidor
- Qué nivel de percepción de diferenciación del producto o servicio.
- Que disponibilidad de bien sustitutos existen cercanos.

Rivalidad entre los competidores

Porter, citado en Riquelme Leiva (2015) plantea en su investigación que en esta fuerza las compañías compiten directamente con otras empresas del sector, ofreciendo el mismo tipo de producto/servicio. La característica es que los competidores se enfrentan entre sí y todos utilizan excelentes estrategias comerciales, el nivel de rivalidad entre la competencia se elevará en función del número mayor de empresas que existen, Los factores de esta amenaza dependen de:

- Poder de negociación de los competidores.
- Poder de negociación los proveedores.
- Incremento industrial.
- Variedad de competidores.
- El Nivel de información que tiene una empresa en relación con la otra.

Las cinco fuerzas de Porter pueden determinar la rentabilidad del sector a largo plazo porque es conformado por el precio de venta y los costos analizar cualquier mercado en términos de rentabilidad a largo plazo, en cada uno de sus principales aspectos tales como: el sector del mercado, sus competidores potenciales, identificar los productos

sustitutos, analizar compradores, proveedores, así mismo manera identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, las cinco fuerzas es una herramienta que permite descubrir lo que el consumidor requiere, más allá de la creación de productos diferenciados o de precios bajos, busca examinar lo que al cliente verdaderamente le interesaba y lo motivaba a comprar, con toda la información necesaria para analizar las fuerzas en la industria.

Teoría del Marketing

La citada teoría interpreta que el marketing es un conjunto de actividades que realiza la organización para establecer, planificar, promover y distribuir sus mercancías y servicios ofrecidos al mercado satisfaciendo las necesidades de los consumidores de la empresa. (Kotler & Armstrong, 2007)

Con lo anterior, el marketing se ha convertido en un segmento muy importante de la empresa actual, por lo que se ha transformado en una filosofía argumentada en el interés de enfocar los esfuerzos de la compañía en conocer al cliente los cuales son fundamentales en la razón de ser de una empresa.

Por lo tanto, es una herramienta que permite a una organización analizar su situación actual para determinar sus principales oportunidades y amenazas al igual que las debilidades y fortalezas del entorno. La organización puede masificar el pensamiento estratégico y priorizar la asignación de recursos. Los planes de marketing pueden contribuir a las empresas a formar disciplina en torno a la cultura de planificación y seguimiento de las actividades de marketing de forma formal, sistemática y coherente. (Ballesteros, 2013)

Al comprender los deseos, necesidades, gustos e insatisfacción del mercado objetivo, la compañía realiza una coordinación de las actividades en las diferentes áreas como mercadeo, finanzas, administración, producción, ventas, etc., dando cumplimiento a los objetivos organizacionales brindando soluciones a las necesidades del cliente. Según, Stanton, Etzel, & Walker (2007), el concepto de marketing se basa en las siguientes creencias:

- Toda la planificación y las operaciones deben estar orientadas al cliente.
- Todas las actividades de marketing de la empresa deben estar coordinadas
- La coordinación del marketing debe estar orientado al cliente para conseguir los objetivos organizacionales de desempeño.

A continuación, figura de los componentes y resultado del concepto de marketing de una manera secuencial, a continuación, figura:

Figura 2 *Componentes y resultados del concepto de Marketing*



Fuente: (Stanton, Etzel, & Walker, 2007) Fundamentos de Marketing p. 11.

Por lo anterior, se reitera que el cliente es el eje central de todas las actividades de la organización, la cual es la máxima prioridad, por lo que es necesario que la empresa oriente su trabajo para comprender quiénes son los verdaderos clientes, orientando la directriz y estrategia para cumplir este objetivo, se den cuenta que esta será la fórmula para el éxito y garantizará el triunfo de su empresa en términos de posicionamiento y rentabilidad.

Pasos para la aplicación del concepto de marketing

El concepto de marketing ha experimentado cambios significativos, pasó de agrupación de métodos, herramientas y técnicas para convertirse en la filosofía empresarial basada en el conocimiento del cliente. Esto requiere que la empresa rediseñe la función de marketing desde la edificación de nuevas estrategias que sean diferenciadoras y de impacto alto (Echeverri, 2008).

Para lo anterior el autor sugiere la aplicación de los siguientes pasos:

Figura 3 *Pasos para la aplicación del concepto de Marketing*



Fuente: (Echeverri, 2008), Marketing Práctico. P 4.

La autora Echeverri (2008), define así cada paso:

En este punto se debe recolectar información del mercado objetivo, en ocasiones es necesario realizar a los clientes nuevos y antiguos un cuestionario o encuesta para conocer si hay alguna inconformidad o problema que requieren una solución.

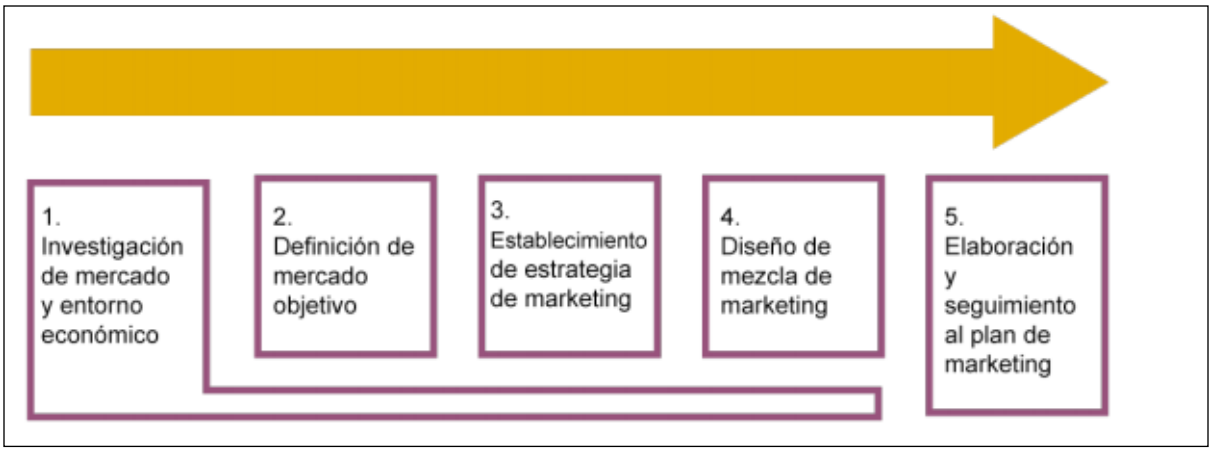
Estrategia competitiva. Los empresarios deben ser muy conscientes de sus elementos diferenciadores y las ventajas que lo diferencian de la competencia en el mercado objetivo.

Segmentación de Mercado. Los empresarios se han concientizado del incremento de competidores y la diversidad de productos en el mercado están produciendo una reestructuración en la forma de pensar de los empresarios. Por lo tanto, debe enfocar los esfuerzos de marketing en uno o más fragmentos clave del mercado que le permitirá edificar la base para orientar el mercado objetivo.

Mezcla de Mercadeo. Existen cuatro decisiones que son relevantes en el marketing: producto, precio, plaza y promoción, estos elementos constituyen parte fundamental de la estrategia de marketing, lo cual sus principales aspectos se pueden observar en el siguiente gráfico:

Por otro lado, Kottler (2003), lo define de la siguiente manera:

Figura 4 Proceso general de Marketing

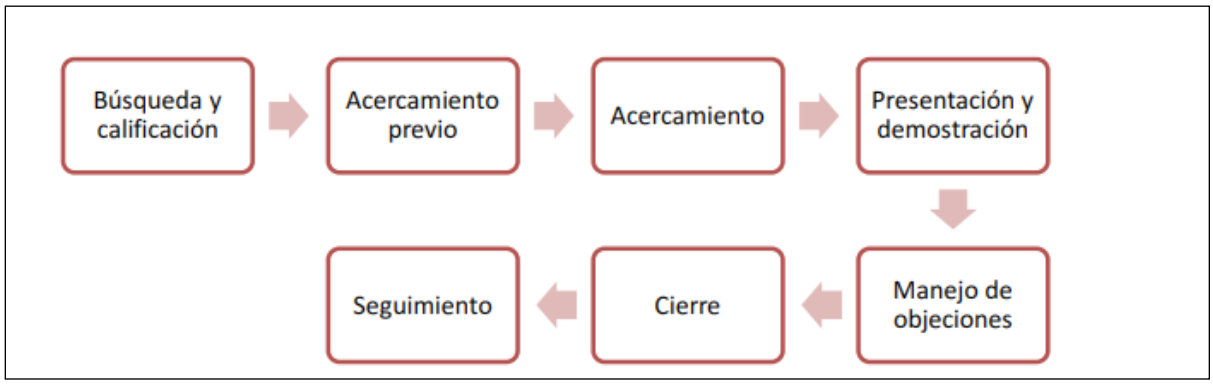


Fuente: (Kotler P., 2003), fundamentos de Marketing (6ª edición)

De acuerdo con lo anterior, inicia con una investigación de mercado y entorno económico, posteriormente se define el nicho al que se va a abordar, se establecen estrategias y finalmente, se diseña un plan de marketing para alcanzar los objetivos propuestos.

Importante también analizar el proceso para una venta exitosa, lo cual observamos en la siguiente figura:

Figura 5 Etapa del Proceso de Venta (Línea Catering)



Fuente: (Kotler & Armstrong, 2012) Marketing 14 ed.

Es posible identificar que el proceso de la venta siempre inicia con una búsqueda del cliente, seguido de una investigación al mismo,

para posterior acercamiento, presentación del negocio, cierre de la negociación y un seguimiento al servicio prestado de acuerdo con lo propuesto.

A continuación, se observan los elementos de la estrategia de Marketing que podrá brindar las herramientas para masificar las ventas.

Figura 6 E*lementos de la estrategia de Marketing*

LA ESTRATEGIA DE PRODUCTO	Comprende todas las decisiones sobre bienes y servicios. Estas decisiones se construyen a partir de producto, la marca, el empaque, la calidad, la garantía, el ciclo de vida y el desarrollo de un nuevo producto.
LA POLÍTICA DE PRECIOS	Es una serie de métodos de fijación de precios competitivos y justificables para los productos que ofrecen las empresas.
LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	Son las actividades relacionadas con la distribución física de bienes y la selección de canales de comercialización adecuados que determina una empresa para establecer contacto directo o indirecto con su mercado meta.
LA ESTRATEGIA PROMOCIONAL	La forma de comunicación con los clientes se compone de elementos como: las ventas personales, las relaciones públicas, la publicidad, el marketing directo y la promoción de ventas. Su objetivo es determinar el tipo de comunicación más conveniente para persuadir la compra de clientes y consumidores.

Fuente: (Echeverri, 2008), Marketing Practico p.6

Con lo anterior, podemos observar que un plan de marketing es un documento maestro que se puede aplicar a cada negocio, adaptable en forma particular para su resultado. El plan de marketing está totalmente relacionado con el marketing mix y a la conocida teoría de las 4 P, que corresponde a la capacidad de la empresa para ajustar un producto para ofrecer al mercado (personas) según a determinados parámetros (producto, precio, promoción y lugar) (Kotler, 1986).

Así mismo, es posible identificar que por medio del departamento comercial en la compañía se podría evidenciar cada una de las necesidades específicas de cada uno de los clientes y así, poder satisfacer

por medio de planes específicos y estrategias que permitan un mejor servicio y venta total de todos los productos de la compañía.

Comercio Exterior

En el comercio exterior se describen las operaciones de exportación e importación de un grupo de bienes y/o servicios, distinguidas por un fuerte dinamismo de entidades públicas debidamente reguladas. (Huesca, 2012)

Aunque se piense que comercio exterior es igual al comercio internacional no es así, se puede definir que el comercio exterior abarca la transacción de un país frente al otro y el comercio internacional se refiere al comercio de bienes y/o servicios fuera del territorio nacional de un país con el exterior, los participantes en realizar estas transacciones se encuentran ubicados en distintos países. Algunas de las características principales es que los países intervinientes cuentan con una normatividad especial (proceso, control, tributos, etc.), en ocasiones firman acuerdos destinados a la facilitación en el proceso de intercambio.

Por lo general, existe una entidad pública responsable de controlar la importación y exportación de mercancías de determinado país, este organismo se conoce como Aduana y se encarga de controlar el ingreso y salida de mercancías a través de la frontera y la correcta aplicación de los impuestos que determina la ley (Roldan, 2017).

El sistema aduanero consta de una serie de principios, reglas, pautas, reglamentos, procedimientos, métodos, documentos legales y otras cláusulas claramente relacionadas que se interrelacionan.

Tiene como finalidad regular el transporte internacional de mercancías, personas y medios de transporte, de entrada y salida de un país. (Huamán, 2015)

Al respecto Moreno, Yebra (2014), indica que las regulaciones aduaneras son un conjunto de normas legales que controlan la entrada y salida de mercancías de los diferentes países y lo controlan mediante normas o restricciones no arancelarias", (página 2). De acuerdo con lo anterior, la perspectiva de la reglamentación es regular las operaciones relacionados o no con el comercio exterior y se encuentran reglamentadas por principios de buena fe integridad y transparencia.

De acuerdo con lo anterior, se puede deducir que el propósito de la regulación aduanera es velar por el acatamiento de la normativa tanto en importación como en exportación, de acuerdo con las políticas aduaneras, económicas y comerciales para lograr un control efectivo, eficiente y efectivo.

Según Nuñez (2017), el comercio exterior no es una tarea fácil, requiere un conocimiento completo de la normativa emitida (incluida la supervisión, prohibición o sanciones) y las entidades directa o indirectamente involucradas en el proceso aduanero vigentes en Colombia, ya sea de importación / exportación, tránsito y depósito aduaneros, además las personas naturales y/o jurídicas obedecerán a los procedimientos aduaneros, en la realización de algunos de los regímenes aduaneros que existen de transito aduanero, exportación e importación entre dos partes las dos partes.

Comercio Exterior en Colombia

En Colombia, la normatividad aduanera está fundamentada en la Convención de Kyoto, la Comunidad Andina (CAN) y estándares internacionales de otros organismos supranacionales que reglamentan el comercio internacional. Igualmente, contiene un vocabulario común que contiene procedimientos estandarizados internacionalmente para facilitar las negociaciones internacionales (Nuñez, 2017).

De acuerdo con lo anterior, la función realizada por la Agencia de Aduana en el trámite aduanero es de gran importancia ya que se encarga de asesorar, dirigir y guiar a los importadores y exportadores para el estricto cumplimento legal en los diferentes regímenes, modalidades y operaciones aduaneras inherentes a las actividades anteriores bajo unos objetivos primordiales con reglamentación normativa destinada a mejorar la eficiencia y eficacia del comercio internacional de bienes y servicios.

Marco normativo de las Agencias de Aduana

El comercio exterior en nuestro país está reglamentado por el estatuto aduanero que regula las relaciones jurídicas que se establecen entre la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y los operadores de comercio exterior, incluidas las agencias de Aduana.

El estatuto aduanero que rige en la actualidad está compuesto por el Decreto 1165 de 2019 expedido por el Ministerio de Hacienda y crédito público, la Resolución 46 de 2019 expedido por la DIAN contienen la armonización de convenios internacionales para promover el cumplimiento de las obligaciones del país, en el marco de los acuerdos

comerciales con las mejores prácticas internacionales. (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2019):

A continuación, los aspectos normativos más relevantes.

Requisitos para reconocimiento como Agencia de Aduana

Para establecer una agencia de aduana en Colombia se debe dar estricto cumplimiento a los requisitos exigidos por el Ministerio de Hacienda, Crédito Público y la DIAN, quien regularmente controla y vigila que se estén cumpliendo a cabalidad, Para entender la dimensión de la complejidad de la operación de una agencia de aduanas es indispensable abordar los requisitos establecidos por el Ministerio de Hacienda y crédito público (2019), que a continuación se detallan:

- Estar legalmente constituido como sociedad de naturaleza mercantil o sucursal de sociedad extranjera con domicilio en Colombia.
- Poseer como objeto social el agenciamiento aduanero, excepto en el caso de los almacenes generales de depósito.
- Estar inscrito en el RUT.
- No tener deudas en mora por conceptos de derechos de aduana, impuestos, sanciones, anticipos, intereses, retenciones, a favor de DIAN, a menos que cuente con un acuerdo de pago vigente.
- Contratar personas idóneas profesionalmente, con conocimientos específicos o experiencia en comercio exterior.
- No encontrarse incursa la sociedad, sus socios, accionistas, administradores, representantes legales o sus agentes de adua-

nas en las causales de inhabilidad o incompatibilidad previstas en la normatividad.

- Contar con la infraestructura financiera, física, técnica, administrativa y humana necesaria para ejercer la actividad de agenciamiento aduanero.
- Aprobar las evaluaciones de tipo técnico que realice la DIAN o un tercero autorizado para tal fin.
- Disponer y cumplir con el código de ética a que se refiere en el decreto vigente 1165 de 2019.
- Obtener la autorización como agencia de aduanas.
- Poseer y soportar contablemente un patrimonio líquido mínimo exigido de UVT (Unidad de Valor Tributario), que para el año 2020 corresponde a treinta y cinco mil seiscientos siete pesos ($35.607), quedando de la siguiente manera:

Tabla 2 *Patrimonio Mínimo exigido para las Agencias de Aduana*

Nivel	UVT	Valor Pesos año 2020
1	158.700	$ 5.650.830.900
2	19.869	$ 707.475.483
3	6.461	$ 230.056.827
4	1.995	$ 71.035.965

Fuente: DIAN elaboración propia

El nivel más alto es 1, por lo que la Agencia de Aduana puede brindar cobertura por todo el país, el nivel más bajo es 4, por lo que la DIAN le limita la cobertura para la prestación del servicio de agenciamiento aduanero, la empresa esta categorizado en el Nivel 1.

Estos requisitos establecidos por la DIAN tienen como objetivo impedir el contrabando de mercancías y un patrimonio líquido que respalde las operaciones de comercio exterior de sus clientes a quien representara aduaneramente. La agencia de aduana tiene una labor importante y trascendental en el proceso de importación o exportación, por lo que la empresa requiere de un sólido conocimiento normativo que será evaluado periódicamente por la DIAN.

De acuerdo con los requisitos anteriores, la Agencia de Aduanas S.A nivel 1 cumple con los requerimientos establecidos en la normatividad clasificándola en Nivel 1 que es el más alto escalafón del rango, bajo la Resolución de Homologación 1617 del 12 de diciembre de 2008.

Usuarios que pueden declarar directamente

En la actualidad, las Agencias de Aduana no son los únicos usuarios que pueden ser declarantes de la operación aduanera, existen otros usuarios de comercio exterior que puede desarrollar esta actividad y es importante para este estudio conocer que usuarios pueden ejercer esta actividad ya que el importador y/o exportador podrá escoger con libertar quien lo represente en sus operaciones de comercio exterior.

A continuación, se detallará los operadores de comercio exterior que pueden realizar los trámites de exportación e importación ante la autoridad aduanera, de acuerdo con el Decreto 1165 de 2019 expedido por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y reglamentado por la Resolución 046 de 2019, pueden declarar directamente. (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2019):

- Las agencias de aduanas, quienes actúan a nombre y por encar-

go de los importadores y exportadores.

- Los almacenes generales de depósito sometidos al control y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia, quienes podrán actuar como agencias de aduanas respecto de las mercancías consignadas o endosadas a su nombre con el debido aval de la DIAN.
- El importador o el exportador cuando actúen de manera directa ante la Administración Aduanera.
- El importador o exportador puede actuar directamente ante la Administración Aduanera, por cualquier cuantía, para adelantar los trámites aduaneros inherentes al régimen, modalidad u operación aduanera de que se trate.
- Las personas jurídicas que actúen como importadores y exportadores, para realizar las operaciones y trámites aduaneros, actuarán ante la administración aduanera a través de sus representantes, en los términos y condiciones que reglamente la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

El decreto 1165 de 2019 expedido por la DIAN faculta a cualquier importador o exportador para realizar directamente sus trámites, pero al no contar con la experiencia y experticia en este proceso es importante pueda asesorarse con una Agencia de Aduana especializada en el servicio, que tenga el conocimiento y práctica para realizar dichos tramites sin ningún contratiempo en estricta aplicación de las normas, leyes en cumplimiento de las disposiciones de las autoridades aduaneras, sanitaras, policía, etc.

Responsabilidades de la Agencia de Aduana

Las Agencias de Aduana tienen un alto grado de responsabilidad dado que en caso de errores u omisiones se incurre en onerosas sanciones, por lo que es importante detallar las obligaciones enmarcadas en el Decreto 1165 de 2019 expedido por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y reglamentado por la Resolución 046 de 2019 (DIAN, 2019):

- Actuar de manera eficiente, transparente, ágil y oportuna en el trámite de las operaciones de comercio exterior ante la autoridad aduanera.
- Prestar los servicios de Agenciamiento aduanero, de acuerdo con el nivel de agencia de aduanas, a los usuarios de comercio exterior que lo requieran.
- Suscribir y presentar las declaraciones y documentos relativos a los regímenes de importación, exportación y tránsito aduanero, en la forma, oportunidad y medios señalados por la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) de conformidad con la normatividad vigente.
- Responder por la veracidad y exactitud de los datos consignados en las declaraciones de importación, exportación, tránsito aduanero y demás documentos transmitidos electrónicamente o suscritos en desarrollo de su actividad, en los términos establecidos en el artículo 53 del Decreto 1165 de 2019 expedido por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- Liquidar y cancelar los tributos aduaneros y sanciones a que hubiere lugar, de acuerdo con lo previsto en la normatividad aduanera.

- Contar al momento de presentar las declaraciones de importación, exportación o tránsito, con todos los documentos soporte requeridos.
- Conservar a disposición de la autoridad aduanera copia de las declaraciones de importación, exportación o tránsito aduanero, de los recibos oficiales de pago en bancos y de los documentos soporte, durante el término previsto en el artículo 177 del decreto 1165 de 2019 expedido por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- Cuando se trate de declaraciones manuales, registrar el número y fecha de levante, inmediatamente obtenido, en el original de cada uno de los documentos soporte de la declaración de importación, así como el número y fecha de presentación y aceptación de la declaración de importación.
- Asistir a la práctica de las diligencias previamente ordenadas y comunicadas por la autoridad aduanera y permitir, facilitar y colaborar con la práctica de estas.
- Informar a la autoridad aduanera y al importador sobre los excesos o sobrantes de mercancías encontrados con ocasión de la inspección previa de las mismas, respecto de las relacionadas en los documentos de transporte, en la factura y demás documentos soporte, o sobre mercancías distintas de las allí consignadas, o con un mayor peso en el caso de las mercancías a granel.
- Suministrar copia o fotocopia de los documentos soporte que

conserve en su archivo, a solicitud del respectivo importador o exportador que lo requiera.

- Vincular a sus empleados de manera directa y formal cumpliendo con todas las obligaciones laborales, aportes parafiscales incluidos los aportes a la seguridad social por salud, pensiones y riesgos profesionales.
- Reportar a la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) o a las autoridades competentes, las operaciones sospechosas que detecten en el ejercicio de su actividad, relacionadas con evasión, contrabando, lavado de activos e infracciones cambiarias.
- Presentar y aprobar las evaluaciones de conocimiento técnico realizadas por la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).
- Expedir el carné a todos sus agentes de aduanas y auxiliares según las características y estándares técnicos que señale la autoridad aduanera, el cual podrá ser utilizado únicamente para el ejercicio de la actividad autorizada. Además, deberán exigir a sus agentes de aduanas y auxiliares el porte del carné cuando se realicen los trámites correspondientes.
- Exigir a sus agentes de aduanas que refrenden con su firma cualquier documento relacionado con los trámites de comercio exterior indicando el código de registro asignado por la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

- Informar dentro de los tres (3) días hábiles siguientes a que esta se produzca, la desvinculación o retiro de sus agentes de aduanas o auxiliares, vía correo electrónico o por correo certificado a la dependencia competente de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).
- Contar con la infraestructura de computación, informática y comunicaciones debidamente actualizada conforme con la tecnología requerida por la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), a efectos de garantizar la debida transmisión electrónica en los regímenes aduaneros y los documentos e información que la entidad determine.
- Eliminar de la razón o denominación social la expresión "agencia de aduanas" dentro del mes siguiente a la fecha de firmeza de la resolución por medio de la cual se cancela la autorización o se deja sin efecto.
- Cumplir a cabalidad los acuerdos de pago celebrados con la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).
- Actualizar en el Registro Único Tributario (RUT) de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), el cambio de dirección de su domicilio social principal y el de sus agencias, dentro del término establecido en el artículo 1.6.1.2.14 del Decreto 1625 de 2016 o la norma que lo modifique o reemplace.

- Mantener los requisitos exigidos para el ejercicio de la actividad de Agenciamiento aduanero.
- Garantizar que los agentes de aduanas y auxiliares que actúen ante la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) se encuentren debidamente vinculados por la agencia de aduanas. Igualmente, que los agentes se encuentren registrados ante dicha entidad.
- Entregar a la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) o al importador o exportador la documentación que están obligadas a conservar de conformidad con la legislación aduanera, máximo dentro de los cinco (5) días siguientes a su liquidación o cancelación.
- Asistir a la diligencia de inspección física de mercancías en la hora programada por la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y demás entidades de control ubicadas en los puertos, aeropuertos y pasos de frontera.
- Informar a la autoridad aduanera sobre la inspección previa de las mercancías que vaya a realizar y asistir a la misma.

Cabe aclarar que el artículo anterior enmarca las responsabilidades de la Agencia de Aduana y que de igual manera los demás usuarios de comercio exterior también cuentan con una reglamentación para poder desarrollar la actividad de agenciamiento aduanero, se puede concluir que actualmente la normatividad aduanera que rige el comercio exterior obliga a los usuarios de comercio exterior asesorarse

de expertos en el tema con el fin de realizar un proceso de importación o exportación con el cumplimiento legal y aduanero.

Por ello es importante enumerar algunas de las principales sanciones que tienen las Agencias de Aduana en la prestación del servicio de agenciamiento aduanero contemplado en la normatividad aduanera vigente Decreto 1165 de 2020 regulado por la DIAN, clasificado en exportaciones e importaciones:

Tabla 3 *Principales Sanciones de los declarantes en Exportaciones*

Tipo de sanción	Descripción	Valor sanción
Grave	No tener los documentos o requeridos del art. 349 o no reúnan los requisitos legales	5% Valor FOB
	Declarar mercancías a aquellas que efectivamente se exportaron o se pretendan exportar.	3% Valor FOB
	Errores cuando tales inexactitudes conlleven la o tención de beneficios a los cuales no se tiene derecho.	5% Valor FOB
	No conservar a disposición de la autoridad aduanera original o copia, según corresponda, las Declaraciones de Exportación y demás documentos soporte, durante el término previsto en el artículo 349 del presente Decreto.	200 UVT = $7.121.400
	Someter la modalidad de reembarque mercancías que se encuentren en situación de abandono o hayan sido sometidas a alguna modalidad de importación.	5% Valor FOB
	Someter a la modalidad de exportación de muestras sin valor comercial mercancías q superen el valor FOB establecido o que se encuentren dentro de las prohibiciones establecidas en el artículo 396 del presente Decreto.	5% Valor FOB
Leve	Errores en el DEX cuando impliquen la sustracción de la mercancía o restricciones, cupos o requisitos especiales.	165 UVT = $5.875.155

Fuente: (DIAN, 2019) Elaboración propia

A continuación, principales sanciones contemplado en la normativi-

dad aduanera vigente Decreto 1165 de 2020 regulado por la DIAN, en importaciones:

Tabla 4 *Principales Sanciones de los declarantes en Importaciones*

Tipo de sanción	Descripción	Valor sanción
Grave	No tener los documentos originales requisitos del art. 177 Decreto 1165 o no reúna los requisitos legales.	300 UVT = $10.682.100
	Error en los datos de las Declaraciones de Importación, si conllevan un menor pago de los tributos aduaneros.	10% tributos dejados de cancelar
	Error consignado en las Declaraciones de Importación generen una restricción legal o administrativa (707) Unidades de Valor Tributario (UVT) por cada infracción.	707 UVT = $25.174.149
	No conservar los originales o las copias, según corresponda, de las Declaraciones de Importación, de Valor y de los documentos soporte, durante el término previsto legalmente.	707 UVT = $25.174.149
	No presentar la declaración anticipada, cuando ello fuere obligatorio.	300 UVT = $10.682.100
Leve	No registrar en el original de cada uno de los documentos soporte el número y fecha de la Declaración de Importación a la cual corresponden.	265 UVT = $5.875.155
	No asistir la práctica de las diligencias previamente ordenadas y/o comunicadas por la autoridad aduanera.	100 UVT = $3.560.700
	Voluntariamente, para subsanar descripción parcial o incompleta, salvo la relacionada con mercancía diferente.	10% Valor en aduana
	Voluntariamente, para subsanar errores u omisiones en marca y/o serial.	15% Valor en Aduana
	Voluntariamente, para subsanar errores en solo marca	10% Valor en aduana
	voluntariamente, subsanar descripción parcial o incompleta, serial, referencia, modelo, marca, que generen la violación de una restricción legal o administrativa o el pago de unos menores tributos.	15% Valor en Aduana
	Voluntariamente, subsanar cualquier otra causal de aprehensión.	20% Valor en Aduana
	En control posterior dentro del término, para subsanar descripción parcial o incompleta, salvo la relacionada con mercancía diferente.	15% Valor en Aduana

Fuente: (DIAN, 2019) Elaboración propia

Podemos concluir que el régimen sancionatorio para los declarantes en Importaciones y exportaciones es robusto, ya que la DIAN penaliza por errores en el diligenciamiento de las declaraciones de importación, Andina de Valor, documentos incompletos, o errados en el proceso del trámite; teniendo en cuenta lo anterior la agencia de aduana minimiza y optimiza los regímenes de importación como de exportación por los conocimientos y la experiencia de la actividad que realiza, a su vez que garantiza que los trámites se realicen de forma regular y sin ningún contratiempo.

Por otro lado, evita al importador o exportador estar inmerso o detenidos en papeleos y tramites, lo que representa ahorro de tiempo y minimiza problemas, siendo la principal función de la agencia de aduana.

Adicionalmente, reúne personal bien capacitado en todas las leyes y regulaciones vigentes, colocando sus habilidades y destrezas a disposición de los clientes para disminuir los posibles costos operativos en el proceso.

Existe un importante nicho de mercado para las agencias de Aduana ya que cada día aumenta los posibles clientes que necesiten de sus servicios, sin embargo, para mantenerse en el medio y aumentar su competitividad debe ofrecer un valor agregado que lo pueda diferenciar de la competencia, fortalecer la atención a los clientes y servicio postventa y hoy día los clientes más que una tarifa busca un excelente servicio integral.

Antecedentes

La construcción de los antecedentes se realizó mediante la revisión de artículos de revistas indexadas. El propósito en la revisión fue la de corroborar la pertinencia de la idea de investigación y la identificación de los referentes teóricos. La revisión de estos documentos se orientó hacia la identificación de investigaciones relacionadas con el departamento comercial en agencias de aduanas.

En síntesis, se revisaron 11 artículos de investigaciones previas relacionadas con agencias de aduanas, los cuales se clasificaron en investigaciones así: Estudios realizados sobre sostenibilidad y crecimiento en el mercado de empresas aduaneras, incremento de ventas de servicio aduanero, gestión del servicio aduanero, servicio al cliente y el marketing en empresas de servicio aduanero.

Sostenibilidad y crecimiento en el mercado de empresas aduaneras

El trabajo investigativo de Muriel (2017), abordó la problemática que enfrentan las Agencias de Aduana en lo referente a su sostenibilidad en el mercado, lo cual hace necesario conocer los factores claves que permitían mejorar la competitividad empresarial. El objetivo principal del estudio se enfocó en determinar la relación existente entre la estrategia empresarial y la competitividad, evaluando el nivel de competitividad e identificando el tipo de estrategia empresarial de las Agencias de Aduana en la jurisdicción de Tacna. Las conclusiones más relevantes se centran en determinar que existe una relación signifi-

cativa entre la estrategia empresarial y la competitividad de las agencias de aduana, que la estrategia empresarial que predomina en las agencias de aduana es la estrategia intensiva y que las agencias de aduanas tienen un nivel de competitividad bajo (Muriel, 2017).

En la investigación de Villanueva (2017), los problemas abordados por parte del autor fueron mejorar las perspectivas de crecimiento de la empresa, incrementar las fortalezas en la toma de decisiones al delegar acciones comerciales, de análisis de mercado, publicidad, análisis de precios y gestión de clientes, dado que en la parte comercial estaban dejando de atender nuevos clientes. El objetivo principal del estudio era desarrollar el área comercial que permita cumplir las metas comerciales. Las conclusiones más relevantes se orientan a la creación del departamento comercial para cumplir con los objetivos de mejorar la atención al cliente y aumentar las ventas para el año 2017 (Villanueva, 2017).

El problema abordado en la investigación de Romero, (2015) hace referencia a la búsqueda de aumentar el volumen de operaciones en la empresa teniendo en cuenta que en los últimos años el crecimiento ha estado estancado. Los objetivos del estudio fueron elaborar un Plan de Mercadeo para lograr participación en el mercado del Valle del Cauca, analizando la situación actual de la empresa y definir estrategias adecuadas para iniciar posicionamiento de la empresa en el mercado del Valle del Cauca. Las principales conclusiones halladas por el autor fueron que la empresa debe crear un departamento de mercadeo para analizar, buscar oportunidades y conocer amenazas que puede afectar la empresa en su crecimiento, debe implementar

las certificaciones de seguridad tales como ISO 9001, BASC (Business Alliance For Secure Commerce) y la IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo) (Romero, 2015).

Incremento de ventas de servicio aduanero

El trabajo investigativo de Londoño (2013), abordó que la compañía afronta grandes desafíos objeto del bajo volumen de ventas y al aumento de los gastos con respecto anteriores años. El objetivo principal fue efectuar un diagnóstico que permitiera brindar una propuesta de solución a las estrategias comerciales de la compañía. La investigación arrojo como resultado la creación del plan estratégico encaminado a la generación de diversas alianzas estratégicas con compañías del sector, la ejecución de un proceso de venta fundado en el mejoramiento del posicionamiento en web y de marca, a través de promoción y marca, la continua capacitación de los colaboradores, participación en diversos congresos y ferias (Londoño 2013).

Gestión del servicio aduanero

El trabajo investigativo de Echeverría (2015) emprendió la problemática sobre la Administración de los procesos aduaneros en el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. El objetivo de la investigación fue crear un modelo comercio exterior de gestión estratégica para las importaciones con la finalidad de potencializar los trámites aduaneros y hacer un diagnóstico de los procesos aduaneros identificando las principales dificultades. Las conclusiones más importantes se centran en que este modelo de gestión es una variable autónoma que podrá ser implementada por la gerencia para persuadir en el mejoramiento de los procesos aduaneros a través de la administración, en

las importaciones de los bienes y/o servicios consiguiendo mejorar los trámites aduaneros (Echeverría, 2015).

Servicio al cliente

El trabajo investigativo de Avilés (2018), planteó que las agencias de Aduana tienen un desinterés por perfeccionar el servicio, enfocándose en brindar un servicio regular y no realizar otras actividades para perfeccionar el servicio perdiendo clientes, competitividad y por su puesto ingreso. El objetivo principal del estudio fue incrementar la competitividad en el mercado de las agencias de Aduanas mediante la implementación del sistema de gestión integral. La conclusión principal es que la implementación de este sistema encaminado a la gestión de operaciones puede brindar como efecto ganar competitividad en el mercado de s Agencias de Aduana rediseñando algunas áreas para que puedan ofrecer un servicio de alta calidad, con la posibilidad competir a nivel nacional (Avilés, 2018).

El trabajo investigativo de Navarro, (2015), abordó la problemática del desarrollo de estrategias encaminadas al servicio al cliente sincronizado los valores corporativos para rescatar la compañía en el mercado. El principal objetivo del estudio fue el desarrollo de estrategias que permitieran obtener un aumento del 10% de las ventas en la Agencia de Aduanas e incrementar el nivel de satisfacción para los clientes. El autor concluyó que la orientación del plan de mercadeo se debe establecer en el servicio al cliente como inicio para incrementar las ventas de la compañía, arrancando con fundamento que la calidad del servicio simboliza uno de los principales factores al ofrecer en el

mercado un producto, Lo primordial era conseguir el equilibrio en calidad y precio (Navarro, 2015).

Los objetivos principales de la investigación de abordados por Blandón & Castro (2016), se enfocaron principalmente en realizar un diagnóstico en la Agencia de Aduanas - Buenaventura, que les permitiera brindar las técnicas y estrategias para el mejoramiento en los procesos del servicio al cliente obteniendo como resultado un beneficio para el usuario, de tal manera que estos pudieran ver la organización de una forma competitiva en un mercado en donde el servicio es lo que se lleva la mayor parte de los negocios, también era necesario fortalecer estructuralmente los niveles de eficiencia de servicio que se brinda a los clientes internos y externos. El autor concluye que las principales causas que afectan el nivel de servicio son los tiempos de nacionalización, facturación y procesos operativos que no se cumplen a cabalidad con lo pactado en la negociación de los comerciales. Otro factor que afecta la compañía la falta de comunicación eficiente entre la Agencia de Aduana y sus clientes, ya que los colaboradores no se encuentran realmente empoderados para la eficiente realización de sus funciones debido a falta de capacitación y motivación del talento humano. Se plantea como propuesta que la organización trate de brindar mayor estabilidad al talento humano de esta área, ya que por medio de la investigación realizada se logró detectar que existe un gran porcentaje de rotación de personal en este departamento de la organización, lo que hace que la calidad con la que se ejecutan estas tareas cambie de forma continua (Blandón & Castro, 2016).

El marketing en empresas de servicio aduanero

La tesis investigativa de Gómez (2018), abordó problemas referentes a la carencia de estrategias de marketing en la empresa "Comex & Aduanas "que le permitiera capturar el mercado para conseguir expandir los servicios y posicionarse a nivel nacional. El objetivo principal del estudio se orientó en diseñar un plan de marketing para aumentar las ventas de los servicios que presta la empresa en aduana y comercio exterior. Las principales conclusiones fue que la creación de un plan de marketing condescenderá aumentar las ventas, reconocimiento de la empresa, ya que es vital para crear la diferencia entre crecimiento y ventas frente a la competencia (Gómez, 2018).

En la investigación de López (2012), la problemática que abordo el autor fue que la Agencia de Aduana presentaba una caída en el crecimiento de la empresa por disminución en la participación en el agenciamiento aduanero a nivel nacional y la alta competencia. El objetivo del estudio fue desarrollar un diagnóstico estratégico de marketing para la compañía en estudio y analizar la interacción del servicio que edifique la herramienta de medición de satisfacción. El autor concluyo principalmente que es necesario el desarrollo del plan de marketing que permitirá a la empresa Coral Visión realizar la actividad.

El problema abordado en la investigación de Unigarro (2012), se centra en la situación que enfrenta la Agencia de Aduanas Asocomex Ltda., dado que al no tener implementado una estructura sólida de mercadeo ya que no tiene un departamento que pueda desempeñar esta importante labor y por lo tanto pierde la oportunidad que ofrece el entorno y genera un crecimiento lento de la organización. El trabajo

investigativo se orienta en determinar las principales causas de estas problemáticas y concluye que en gran parte se debe a las actividades de mercadeo. En este sentido, el autor concluye la viabilidad de la implementación del área de mercadeo en la Agencia de Aduanas, ya que el 78% de los usuarios potenciales están dispuestos a afiliarse, por lo tanto, es importante establecer el departamento para dirigir estrategias que permitan satisfacer las necesidades de los usuarios, con el fin de atraerlos y fidelizarlos. En cuanto al mercado potencial se determinó que la mayor parte de los importadores y exportadores no tiene conocimiento de la empresa (Unigarro, 2012).

De acuerdo con la revisión de investigaciones relacionadas con agencias aduaneras, el estudio para la creación del departamento comercial para la compañía Agencia de Aduanas S.A nivel 1, se enfocará en la organización del departamento comercial con sus respectivos cargos y funciones. Se espera que, una vez implementado el departamento comercial, la compañía logre un aumento de ventas a través de la consecución de nuevos clientes.

Resultados

Identificar de debilidades, oportunidades, fortalezas y Amenazas de la Agencia de Aduanas para el servicio de Agenciamiento Aduanero

El departamento comercial permitirá a la compañía aumentar los clientes potenciales , ampliar la ejecución de cierres de negocios e impulsar las ventas en el sector, ofrecer excelentes tarifas a través de

unas relaciones comerciales estratégicas con proveedores logísticos, adicionalmente tendrá funciones de mercadeo ya que la empresa actualmente no cuenta con este departamento que permitirá posicionar la marca en el mercado nacional y empezar establecer algunas estrategias de marketing encaminadas a alcanzar los objetivos planteados por la dirección comercial; para ello es imperativo realizar un análisis interno y externo de la compañía para poder tener un panorama claro de la situación real de la empresa y estructurar el departamento de manera eficiente que permita garantizar el cumplimiento de las promesas de ventas que realizara el área comercial en la consecución de clientes.

La importancia de la identificación de debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas a través de la matriz (DOFA), radica en que se puede realizar un diagnóstico donde se conocerá el estado actual de empresa, como va y esto genera uno de los elementos requeridos para tomar decisiones, que es conocer la realidad , para garantizar en un futuro cuando se ejecute el área comercial cuales son los factores que se deben de mejorar antes, durante o después de la creación del área comercial.

Evaluación de los factores internos (MEFI)

La Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI), se utiliza para desarrollar estrategias para resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades., así mismo permite identificar las relaciones que existe entre ellas.

Tabla 5 *Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).*

Factores Internos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas				
1	Marca reconocida a nivel nacional	5%	3	0,14
2	Amplio portafolio de servicios	5%	4	0,18
3	Tarifas competitivas	5%	3	0,14
4	Robusta plataforma tecnológica, Software de gran reconocimiento a nivel internacional l (Oracle e IBM).	5%	4	0,18
5	Desarrollos propios.	5%	4	0,18
6	Presencia en las principales aduanas del país	5%	3	0,14
7	Respaldo financiero por Organización	5%	4	0,18
8	Contratación directa del Recurso Humano y a término indefinido.	5%	3	0,14
9	Personal dedicado para el manejo de las cuentas	5%	4	0,18
10	Certificaciones ISO 9001:2015 – ISO 28000, así mismo por BASC, próximamente OEA	5%	4	0,18
11	Experiencia y departamento jurídico especializado con más de 25 años en el sector.	5%	4	0,18
				1,82
Debilidades (entre 5 y 10 factores)				
1	Baja participación en el mercado a nivel nacional	5%	1	0,05
2	Inexistencia de estructura comercial en Carga.	5%	2	0,09
3	Falta de reconocimiento a nivel internacional.	5%	1	0,05
4	Falta de sensibilización de la importancia del talento humano.	5%	2	0,09
5	Errores operativos en el proceso de nacionalización y exportación.	5%	1	0,05
6	Alta rotación de personal operativo en la compañía.	5%	1	0,05
7	Falta de participación del personal en las capacitaciones.	5%	2	0,09
8	Insuficiente medición de indicadores de satisfacción de cliente, reclamos, errores en operación	5%	2	0,09
9	Apropiación por parte de todos los colaboradores de sentido de pertenencia.	5%	1	0,05
10	Falta de plan estratégico de mejoramiento de procesos.	5%	1	0,05

11	Concentración de toma de decisiones en un solo cargo.	5%	1	0,05
				0,68
		100%		**2,50**

Fuente: Elaboración Propia

Revisando la matriz de MEFI, podemos visualizar que las fortalezas son favorables con un peso l de 1.82 vs 0.68 de las debilidades. Se deslumbra que los mayores fortalezas para la empresa es el amplio portafolio de servicios, un robusto departamento jurídico especializado, certificaciones de calidad y seguridad, un robusto musculo financiero y principalmente la infraestructura tecnológica y de comunicaciones como ventaja competitiva permitiendo desarrollos especializados al alcance de los clientes, además la mejora continua en cada proceso operativo para que la digitación sea mínima y todo se realice a través de interface.

Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Por otro lado, para conocer las oportunidades y amenazas, utilizaremos la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), que nos permitirá revisar el entorno económico, demográfico, cultural social, político, ambiental, gubernamental que pueden afectar a la empresa:

Tabla 6 *Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).*

	Factores Externos Clave	Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
	Oportunidades			
1	Alta demanda en servicio de Agenciamiento Aduanero.	4%	1	0,044
2	Posibilidad de realizar alianzas estratégicas en el Valle del Cauca en la cadena logística.	4%	1	0,044
3	El COVID- 19 es una oportunidad para explorar y llevar a la práctica teletrabajo, horarios flexibles y bienestar para los colaboradores.	3%	2	0,067
4	Desarrollo y mejora continua en programación tecnológica del sistema Jbolivar de	5%	3	0,161
5	Expandir promoción comercial en eventos, capacitaciones	4%	2	0,087
6	Miembro de los principales gremios del país: Fitac, Analdex, Andi.	3%	4	0,134
7	Disponibilidad de la herramienta Legiscomex base de datos de comercio exterior.	3%	4	0,134
8	OEA (en trámite).	4%	2	0,087
9	Capacitaciones de las diferentes entidades Gubernamentales que regulan el comercio exterior.	3%	2	0,067
10	Incremento en importaciones & exportaciones por globalización y acuerdos comerciales.	3%	1	0,034
11	Excelentes relaciones con las entidades gubernamentales en cada una de las aduanas del país.	5%	3	0,161
	Reconocimiento de la compañía en participar en programas de difusión masiva.	5%	4	0,214
	SUBTOTAL			1,232
	Amenazas			
1	Constante cambios en la regulación aduanera colombiana	4%	4	0,174
2	Tarifas bajas que influyen el mercado.	4%	2	0,087
3	Pago de sanciones y/o sobrecostos por errores en los procesos.	5%	4	0,200
4	Riguroso Régimen sancionatorio	5%	4	0,214

5	Intermitencia de los sistemas informáticos aduaneros (Siglo XXI, Muisca), Plataforma Vuce	4%	4	0,174
6	Amplia competencia regional y nacional	5%	2	0,107
7	Alta y demorada recuperación de cartera	3%	1	0,034
8	Inestabilidad en las relaciones políticas con Venezuela, que afecta el intercambio comercial.	4%	3	0,131
9	Por el COVID-19, hubo una desaceleración en el comercio exterior colombiano	4%	4	0,174
10	Devaluación acelerada en tasa de Cambio.	3%	3	0,101
11	Alteración en orden público en los principales puertos.	5%	3	0,161
SUBTOTAL				1,555
		100%		**2,787**

Fuente: Elaboración propia

Estudiando la Matriz de evaluación de factores externos, obtenemos que las amenazas son más representativas que las oportunidades, lo anterior obedece a que el Core business es de alta la complejidad, al ser el declarante en los procesos de Comercio Exterior, la Agencia de Aduana es vulnerable al riguroso régimen aduanero colombiano , además la ambigüedad de la norma, constante cambios lo que generan vacíos e interpretaciones personales por cada funcionario DIAN lo que puede generar sanciones y/o sobrecostos que trasladan a la empresa.

Otra amenaza que afecta la compañía es que en el mercado no hay regulación de tarifas lo que hace que muchas agencias de aduana dañen el mercando, brindando muy bajas tarifas lo que abarata el precio de venta disminuyendo la rentabilidad

Por otro lado, el sistema informático aduanero DIAN, la plataforma Vuce del Mincomex, Invima, Ica Etc., son muy inestables lo que genera atraso en la operación, demoras, sobrecostos y hasta pérdida de clientes por el no embarque de mercancías por la caída del sistema ya que los clientes no comprenden que hay factores externos que no depende de la agencia de Aduana

La devaluación y revaluación del peso frente al dólar - afecta directamente a los importadores y exportadores ya que ellos compran y venden en dólares a sus compradores y/o proveedores en el exterior.

El desequilibrio político de Venezuela es una amenaza para el intercambio de bienes con algunos de nuestros clientes Premium, ya que exportan sus productos a este país lo que ha generado que las exportaciones disminuyan notablemente en esta zona.

La alteración de orden público como manifestaciones, paros etc., inciden en el curso normal de las actividades realizadas en los puertos ya que en ocasiones afecta el transporte, la movilidad del personal hacia las oficinas lo que amenaza la prestación del servicio de manera óptima y oportuna.

El pago de sanciones y/o sobrecostos es un común denominador en este negocio ya que las autoridades castigan cualquier error en la presentación de la documentación, adicionalmente la norma tiende a tener grandes vacíos que muchas veces la Agencia de Aduana le toca solicitar conceptos y/o aclaraciones a la DIAN para evitar un procedimiento equivocado. Por otro lado, la Agencia de Aduana está muy expuesta en controles posteriores ya que la DIAN tiene hasta 3 años para revisar cada uno de los procesos de importación y/o exportación.

Por otro lado, las oportunidades de mayor impacto es el crecimiento del comercio exterior en los últimos años, lo que genero un aumento en demanda de agencias de Aduana, al igual que el aumento de los tratados de libre comercio aumenta la dinámica del intercambio de bienes y servicios. Hacer parte de los gremios que existen en el sector como lo son ANDI, FITAC y Analdex, brinda la oportunidad de participar en las mesas de trabajo con las entidades del estado para la discusión de proyectos de resoluciones, decretos y/o ejecución de buenas prácticas aduaneras, estar en estas mesas permite tener la opinión y visión de las diferentes y en qué medida afecta este cambio a nuestros clientes.

El valor total ponderado de la Matriz de Factores Externos (2.79) con una ponderación de Amenazas de 1,55 y oportunidades 1,23 lo cual muestra que Agencia de Aduanas nivel 1 tiene grandes amenazas en el sector que puede afectar la estabilidad de la compañía.

Matriz DOFA

La matriz DOFA se construyó con la colaboración de la empresa Agencia de Aduanas nivel 1, proporciono la información en cuanto a procedimientos, documentación, datos estadísticos, financieros, adicionalmente se contó con la colaboración de los diferentes Gerentes de oficina y jefes de área, de la compañía (seis funcionarios) que permitieron con su experiencia destacar las principales falencias que tiene la compañía al igual que las oportunidades de mejora y amenazas.

Al realizar el análisis y el diagnóstico de los factores internos y externos de la compañía es posible proponer las estrategias para la Agencia de Aduanas S.A nivel 1, para maximizar las ventas de la compañía en el Valle del Cauca.

A continuación, se presenta la Matriz DOFA donde se analizarán las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas de la empresa.

Tabla 7 *Matriz DOFA Agencia de Aduanas Nivel 1*

	FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
MATRIZ DOFA	1. Marca reconocida a nivel nacional. 2. Amplio portafolio de servicios. 3. Tarifas competitivas. 4. Robusta plataforma tecnológica, Software de gran reconocimiento a nivel internacional l (Oracle e IBM). 5. Desarrollos propios. 6. Presencia en las principales aduanas del país. 7. Respaldo financiero por Organización . 8. Contratación directa del Recurso Humano y a término indefinido. 9. Personal dedicado para el manejo de la cuenta. 10. Certificaciones ISO 9001:2015 – ISO 28000, así mismo por BASC, próximamente OEA. 11. Experiencia y departamento jurídico especializado con más de 25 años en el sector.	1. Baja participación en el mercado a nivel nacional. 2. Inexistencia de estructura comercial en Carga. 3. Falta de reconocimiento a nivel internacional. 4. Falta de sensibilización de la importancia del talento humano. 5. Errores operativos en el proceso de nacionalización y exportación. 6. Alta rotación de personal operativo en la compañía. 7. Falta de participación del personal en las capacitaciones. 8. Insuficiente medición de indicadores de satisfacción de cliente, reclamos, errores en operación 9. Apropiación por parte de todos los colaboradores de sentido de pertenencia. 10. Falta de plan estratégico de mejoramiento de procesos. 11. Concentración de toma de decisiones en un solo cargo.

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA- FO	ESTRATEGIAS- DO
1. Alta demanda en servicio de Agenciamiento Aduanero. 2. Posibilidad de realizar alianzas estratégicas en el Valle del Cauca en la cadena logística. 3. El COVID- 19 es una oportunidad para explorar y llevar a la práctica teletrabajo, horarios flexibles y bienestar para los colaboradores. 4. Desarrollo y mejora continua en programación tecnológica del sistema Jbolivar de . 5. Expandir promoción comercial en eventos, capacitaciones. 6. Miembro de los principales gremios del país: Fitac, Analdex, Andi. 7. Disponibilidad de la herramienta Legiscomex base de datos de comercio exterior. 8. OEA (en trámite). 9. Capacitaciones de las diferentes entidades Gubernamentales que regulan el comercio exterior. 10. Incremento en importaciones & exportaciones por globalización y acuerdos comerciales. 11. Excelentes relaciones con las entidades gubernamentales en cada una de las aduanas del país. 12. Reconocimiento de la compañía en participar en programas de difusión masiva.	F4;F5 O1: Promocionar comercialmente como ventaja competitiva el sistema propio que permite hacer desarrollo a la medida del cliente para atraer nuevos y fidelizar a los que se tienen. F3, F6, F8; F10.O5, 06, 08: Aprovechar eventos de afluencia de personas que trabajan en el medio de comercio para captar clientes haciendo énfasis en desarrollo de operación directo, con cobertura nacional, tarifas competitivas con seguridad de acreditación OEA. F2,07: Promocionar el portafolio de servicios que posee la empresa utilizando el recurso de la plataforma de LegisComex . F9,O9: Impulsar las capacitaciones que brinda las entidades al personal dedicado a la cuenta para brindar un excelente servicio F11.02: Aprovechar la experiencia en el sector, para buscar aliados estratégicos y ofrecer un servicio integral de la cadena logística F1,F2,F7,F9, 01,03,04,07,010,012: Realizar una campaña agresiva con las bondades que tiene la empresa para aumentar los clientes teniendo en cuenta la alta demanda del sector de Agencias de Aduana y el incremento del comercio exterior en los últimos años F6,010: Utilizar la presencia en casi todo el territorio nacional para promocionar los servicios mediante la globalización y el aumento de acuerdos comerciales.	D6,D7,D9, O3: Fortalecer la contratación de personal con experiencia en la modalidad de teletrabajo, de igual manera las capacitaciones se pueden brindar por esta modalidad. D1,012: Aprovechar el reconocimiento de la compañía para promocionar los servicios de grupo Carga D8,O4: Hacer un desarrollo, permita realizar mediciones periódicas a los clientes D1,D2,D10, 012,01,02,04,05,06: Implementar una estructura comercial para atraer y fidelizar clientes a través del reconocimiento que tiene en los medios haciendo alianzas estrategias y promoverlas en los diferentes eventos que realiza los gremios. Esta área deberá también realizar algunas funciones de marketing para alcanzar los objetivos esperados ya que la empresa no cuenta con dicho departamento. D3, O12: Teniendo en cuenta la imagen de Samy y Jean Claude Bessudo presidente y dueños de que hoy día participan en Shark Tank como inversionista, promocionarlos para que tenga reconocimiento a nivel internacional. D2,010: Aumentar la publicidad y promoción, así aprovechar el incremento de las importaciones & exportaciones y capturar nuevos clientes.

AMENAZAS – A	ESTRATEGIA- FA	ESTRATEGIA- DA
1. Constante cambios en la regulación aduanera colombiana. 2. Tarifas bajas que influyen el mercado. 3. Pago de sanciones y/o sobrecostos por errores en los procesos. 4. Riguroso Régimen sancionatorio. 5. Intermitencia de los sistemas informáticos aduaneros (Siglo XXI, Muisca), Plataforma Vuce. 6. Amplia competencia regional y nacional. 7. Alta y demorada recuperación de cartera. 8. Inestabilidad en las relaciones políticas con Venezuela, que afecta el intercambio comercial. 9. Por el COVID-19, hubo una desaceleración en el comercio exterior colombiano. 10. Devaluación acelerada en tasa de Cambio. 11. Alteración en orden público en los principales puertos.	F3,F10,F7,F11,A2, A6: Con el respaldo financiero, tarifas competitivas las certificaciones que avalan el proceso de calidad y seguridad y la experiencia que la caracteriza en estos 25 años pueden generar un marco diferencial con la competencia. F9,A7: Aprovechar el personal dedicado a la cuenta implementando un control y seguimiento constante a la cartera de los clientes, de esta manera controlar el incremento de la cartera. F4,A5: Realizar un acercamiento con las entidades para mitigar la intermitencia del sistema y buscar otras alternativas que permita continuar con la operación. F11,A3,A4: Masificar el departamento jurídico generando estrategias de estudios de la normatividad para minimizar los errores por desconocimiento de esta. F7,A9,10: Proporcionar a los clientes facilidades de pago en periodos de coyuntura logrando una fidelización del cliente	D7, A3,A1,A4: Realizar capacitaciones y talleres para preparar los colaboradores los cambios y evitar las sanciones. D4, D9,D10, A6: Establecer directrices de mejoramiento de proceso que se divulgue con el fin de obtener más presencia a nivel nacional donde esto permita más parecencia en el mercado. D2,A7: Proponer a los clientes estímulos y descuentos por pronto pago de las facturas por pagar D10,A11,A3: Establecer un Plan estratégico que acciones tomar en el momento que se presenten alteraciones de orden público que oficinas pueden prestar apoyo para no detener las operaciones. D5,A6: Mejorar los procesos operativos de la empresa para fidelizar clientes y contrarrestar la competencia que existe en el mercad0. D6,D4,D5,A3,A4: Implementar incentivos a los colaboradores d cero errores en los procesos operativos con bonificaciones o salarios emocionales que permita mínima sobrecostos o sanciones.

Fuente: Elaboración propia

Análisis DOFA de la Agencia de Aduanas Nivel 1

De acuerdo al anterior grafico DOFA, el factor clave de éxito para la Agencia de Aduana S.A nivel 1, es la infraestructura tecnológica ya que al tener su software propio adquiere una gran estrategia competitiva, lo que hace necesario que los ingenieros comprendan el negocio para que puedan desarrollar e implementar rápidamente los constantes requerimientos que se van presentando, las solicitudes de los clientes lo que implica tener las habilidades, tecnología y equipos necesarios para brindar servicios de calidad, simplificando diversos trámites y brinda 100% de confidencialidad y protección de la información con la garantía de detección y prevención de intrusos.

Sin embargo, a pesar de tener los recursos necesarios y el personal adecuado, existen algunas variables de diferente naturaleza que frenan levemente el trabajo principal en el área, el mantenimiento de equipos y software y la rotación de los colabores, porque envuelve una cantidad de tiempo enorme, demanda capacitaciones frecuentes a usuarios para optimización de los programas o solución de problemas y todas las situaciones que se presentan a diario y se deben atender, lo que significa que deben dejar temporalmente el trabajo para cumplir con otros requisitos , Lo que afecta directamente al tiempo pactado de entrega programada.

También se puede observar que las amenazas son fuertes con respecto a las oportunidades, ya que el Core Business, al manejar procesos de comercio exterior, están expuestos a recurrentes cambios normativos en regulación aduanera, hay una dependencia del 100% con el sistema informático DIAN (MUISCA y Siglo XXI), que es muy inestable

y próximamente están próximos de ser modificados, generando una amenaza vigorosa, porque el sistema de información de la empresa "Jbolivar" se conecta robóticamente con el sistema de la DIAN, lo que causará trauma en la operación y retrasará la implementación del nuevo robot.

La devaluación o reevaluación de la tasa de cambio, perturba directamente el negocio de importación, porque nuestros clientes compran las mercancías en dólares estadounidenses a proveedores extranjeros, aumentando el monto a pagar de su compra, sin embargo, al devaluarse el peso favorece las exportaciones ya que al devaluar la moneda nacional las exportaciones se vuelven más competitivas.

El desequilibrio político de Venezuela representa una amenaza para algunos de clientes principales de la empresa tienen relaciones comerciales con este país, como por ejemplo Colombina que tiene una filial en este país, pero con esta problemática se ha bajado significativamente las exportaciones a este país.

Las situaciones de orden social, como huelgas, manifestaciones, disturbios, etc.; afectan las operaciones de comercio exterior repercutiendo significativamente la logística de los clientes ya que asociados de negocio como transportistas nacionales, terminales portuarios, navieras, aerolíneas, entidades del sector público; la mayoría de estos son afectados directamente en sus actividades de estos incidentes maliciosos.

Las multas, sanciones, multas y otras amonestaciones de las entidades reguladoras y controladoras como DIAN, ICA, INVIMA, ANLA etc. pueden ser críticas, ya que las regulaciones aduaneras y sanitarias

no siempre se interpretan de la misma manera, adicionalmente hay vacíos que genera que quede a moderación del funcionario encargado de la correcta aplicación de la norma y si aplica o no una sanción, lo que provocará desgaste operativo, multas y, a veces millonarias sanciones, teniendo en cuenta que la DIAN puede revisar, una operación de 3 años hacia atrás.

Entre las oportunidades, podemos destacar acuerdos bilaterales entre países, así como acuerdos de libre comercio entre Colombia y diferentes países, que nos permiten incrementar las importaciones y exportaciones y mejorar la balanza comercial del país al incrementar la inversión extranjera en Colombia, permitiendo expandir negocios con clientes existentes y generar nuevos acuerdos comerciales.

Hacer parte de los importantes gremios de comercio exterior que existen en Colombia como como ANDI , FITCA Y ANALDEX es una gran oportunidad ya que nos permite participar activamente en las mesas de trabajo con las diferentes entidades reguladoras del estado, donde se abordan temas sobre nueva normatividad, mejoras en prácticas aduaneras y también cuentan con capacitaciones constante de la regulación aduanera con sus respectivas modificaciones, también cuentan con asesoría sobre asuntos aduaneros, legales y beneficios actuales.

Análisis del sector de la Agencia de Aduanas nivel 1 a través de las cinco fuerzas de Porter

A continuación, se realiza el análisis de la situación del sector de la empresa teniendo como base teórica las 5 fuerzas competitivas de

Michael Porter, importante para determinar las variables que impactan a la empresa de forma competitiva: clientes, productos sustitutos, competencia; cada uno de esta fuerza permitirá diagnosticar como esta en el mercado para determinar las acciones correctivas y apoyar con variables que son de gran beneficio para crecimiento y sostenibilidad del departamento comercial.

1. Poder de negociación clientes o compradores:

Alto, la oferta de empresas que prestan el servicio Aduanero es agrande, por lo que el mismo tiene muchas opciones de elegir en el mercado. Actualmente, las empresas que realizan operaciones de comercio exterior solicitan licitaciones para poder comparar con el objetivo de adquirir unas excelentes tarifas, sin desmejorar en ningún amito el servicio aportado de la Agencia de Aduanas, al contrario, cada día exigen valores agregados como en trazabilidad, interfaz en información, etc.

Algunos Criterio del cliente al escoger Agencia de Aduana

Experiencia en el sector: de acuerdo con las diferentes licitaciones que participa la empresa, el importador o exportador busca que su asociado de negocio tenga experiencia en el sector y con el manejo del trámite aduanero de la línea de productos para lograr identificar de una manera ágil los requisitos. Restricciones y demás trámite para el ingreso o salida del país.

Sistemas de Gestión: si la empresa cuenta con certificados ISO9001/ ISO28000/ OHSAS18001 / ISO14001, Seguridad Alimentaria u otro. Y si tiene definido la política, los objetivos e indicadores del sistema de Gestión.

Gestión Organizacional y Responsabilidades: revisan si hay definid la autoridad y responsabilidad dentro de la Organización, organigrama, existe un mecanismo para notificar a los clientes los cambios en los procesos que impactan la especificación del producto y/o servicio suministrado.

Operaciones - control de proceso - aseguramiento y control de calidad: Por la participación de la empresa en diversas licitaciones en todo el país de los clientes, los clientes evalúan los procedimientos o registros para la producción y/o prestación del servicio si se encuentran disponibles en los sitios de uso y si se cuenta con software de control de la producción (PLCs) o instrumentos de medición o seguimiento en el proceso.

2. Poder de negociación de los proveedores

En este poder, los proveedores no son fundamentales para el desarrollo de la actividad. Sin embargo, es fundamental el software y la infraestructura tecnológica con su respectivo mantenimiento y soporte que permite el seguimiento, trazabilidad y control de las operaciones, tales como el proveedor de facturación electrónica, software nómina, Lexmark, data center para hacer la conexión de internet, telefónica, proveedor de las cámaras.

Si se presenta alguna anomalía en el sistema afectará enormemente la operación y ocasionaría un impacto negativo ante los clientes, por lo tanto, es primordial el retorno de respuesta ante algún tipo de evento. De la misma forma su calidad, costo y calidad es transcendental pues será el alcance del servicio que podrá ofrecer la Agencia de Aduanas S.A nivel 1 y por ello, invertirá suficiente recurso para

la cobertura de estas necesidades. Adicionalmente, los tiempos del pago podrán ser eficientes y con ello llegar acuerdos beneficiosos con algunos privilegios.

3. Amenaza de productos o servicios sustitutos

La existencia de servicios alternativos en el mercado es sumamente improbable, debido a que las operaciones de comercio exterior son rigurosamente reguladas por la DIAN, como se pudo visualizar en el capítulo II Requisitos para reconocimiento como Agencia de Aduana, tipificando que los depósitos y las agencias de aduanas son los únicos que podrán prestar a otras empresas los servicios de agenciamiento aduanero encomendados por importadores y exportadores.

Por otro lado, algunas empresas podrán hacerlo en nombre de propio, pero no se recomienda debido a l experticia, conocimiento y manejo que debe tener de proceso de nacionalización y/o exportación. Ahora la amenaza existe también cuando las empresas que importan y/o exportan lo realicen por medio del contrabando. De esta forma se puede trabajar en el desarrollo y progreso del mercado incorporando modelos rentables de negocio, eficaz y creando cada día más valor para los clientes y el sector.

4. Rivalidad entre los competidores existentes

En este punto, la competencia es feroz, porque se basa en los precios que se ofrecen para adquirir nuevos clientes. Muchas empresas tienen una predominada posición en el mercado de Agencias de Aduana ya que cuentan con más de 20 años de experiencia, por lo que los clientes considerarán este atributo a la hora de elegir el servicio,

esto sustentado en las diferentes licitaciones que se ha presentado la Agencia de Aduana en los últimos 20 años en todo el país. Es trascendental que la organización distinga sus servicios de otros competidores a través de la calidad para ganarse la confianza de los clientes y fidelizarlos.

5. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Para ingresar en el mercado Agencias de Aduana coexisten requisitos dispendiosos y complejos para su creación como lo vimos en el marco teórico. Como primera parte, pertenecer en este mercado se requiere una cuantiosa inversión, adicionalmente existen compañías con larga trayectoria en el marcado, generando que la marca tenga un reconocimiento en el mercado, lo que se dificulta ingresar y competir con ellos.

Actualmente en Cali para el año 2020, existen 137 Agencia de Aduana operando en el Valle del Cauca (cifra: fuente LegisComex), una considerable cantidad de agencias de aduanas, gran parte de estas empresas cuentan con un importante recorrido y con un portafolio de servicios amplios permitiendo tener una propuesta integral en los servicios ofrecidos

Frente a esta a Amenaza, la empresa tiene grandes fortalezas debido a la experiencia de más 20 años en el sector, cuenta con un amplio número de clientes fidelizados por más de 10 años y un nivel de calidad alto en la prestación de servicio, además de las certificaciones que comprueban la seguridad y calidad de la compañía, dificulta el ingreso de competidores nuevos, sin embargo, es una amenaza latente muy importante que debe enfrentar a diario.

En el Valle del Cauca , la Agencia de Aduanas S.A nivel 1 tiene grandes competidores, a continuación, se presenta la siguiente tabla, las agencias de aduana con mayor volumen de operaciones en términos de números de declaraciones de importación y Valor de la mercancía (FOB y CIF).

Tabla 8 *Participación de las principales Agencias de Aduana en el valle del Cauca*

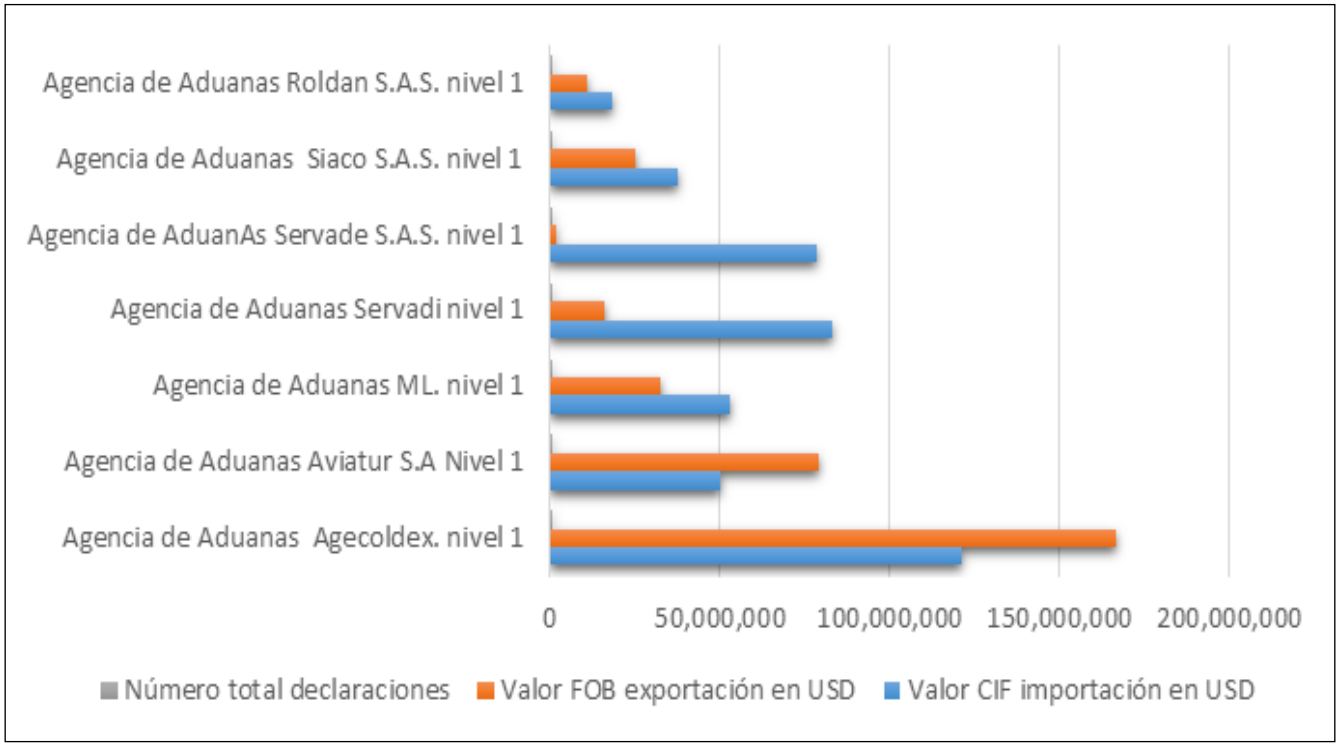
Datos Legiscomex - año 2019	Agencia de Aduanas Agecoldex. nivel 1	Agencia de Aduanas Aviatur S.A Nivel 1	Agencia de Aduanas ML. nivel 1	Agencia de Aduanas Servade S.A.S. nivel 1	Agencia de Aduanas Siaco S.A.S. nivel 1	Agencia de Aduanas Roldan S.A.S. nivel 1	Servadi
Valor CIF importación en USD	121.396.285	50.155.089	52.925.584	78.239.413	37.794.875	17.966.930	83.002.289
Valor FOB exportación en USD	166.718.436	78.913.826	32.279.154	1.516.364	25.213.614	10.604.006	16.243.935
Número total declaraciones	14.754	8.126	5.792	1.232	2.920	906	3.096

Fuente: Elaboración Propia - Información de Legiscomex. año2020.

En el Valle del cauca la agencia de Aduana con mayor número de operaciones es Agecoldex con 14754 declaraciones presentadas en el año 2019. En Valores CIF de importación se ubica en primer lugar Agecoldex USD 121.396.285, seguido de la Agencia de Aduana Servadi USD83.002.289. En Valor FOB de exportación en primer lugar se única Agecoldex USD 83.002.289.

La anterior información se detalla en del siguiente grafico del comportamiento de las principales Agencia de Aduana en el Valle del Cauca:

Gráfico 14: Comportamiento principales Agencias de Aduana en el Valle del Cauca



Fuente:Legiscomex , año 2019.Elaborario propia

De acuerdo con la gráfica anterior, se puede comparar la cantidad de operaciones realizada por cada una de ellas, lo que podemos concluir que Agecoldex es líder en importaciones y exportaciones.

Estructura del Departamento comercial

A partir de cada una de las variables analizadas en los capítulos anteriores, se propone la siguiente estructura para la creación del departamento comercial de la Agencia de Aduanas S.A nivel 1 en la ciudad de Cali que contara con recurso humano y tecnológico

Recurso Humano

Perfiles de los cargos y puestos de trabajo del departamento comercial

Se propone en la fase inicial de la implementación del departamento comercial, un departamento conformado tres cargos: director comercial, ejecutivo comercial y coordinador de Pricing, justificado de la siguiente manera:

Director comercial: En el departamento comercial debe existir una cabeza visible que se encargue del departamento comercial de la compañía, que realice las estrategias para el cumplimiento de las metas y ventas, realice negociaciones con los diferentes asociados de negocio para obtener alianzas estratégicas, liderar el departamento al cumplimiento de los objetivos.

Coordinador Pricing: Recibir y realizar las solicitudes de tarifa y dar trámite para brindar respuesta para las empresas del grupo logístico de Carga lo que tendrá la responsabilidad de solicitar a los aliados tarifas competitivas para ofrecer a los clientes

Ejecutivo Comercial: inicialmente se propone crear el departamento con un ejecutivo comercial que será el encargado de realizar la visita de los posibles clientes potenciales para la compañía y asistir a las diferentes licitaciones. A medida que se cumplan las metas establecidas por el Director Comercial se revisara la opción de crear un segundo cargo que permita aumentar las ventas.

De acuerdo con la información suministrada por el Gerente regional de Cali y jefe de área de control en Bogotá, con más de 15 años de expe-

riencia y conocen las directrices de la compañía, la propuesta es muy acertada y debe iniciar con una cantidad de funcionarios conservador y se esté revisando la ampliación de acuerdo con el cumplimiento de metas.

Perfiles de los cargos

A continuación, se detallará los cargos y funciones que requerirá el departamento comercial para tener un desempeño óptimo y claro en sus funciones, una carta descriptiva que es el resumen de cada uno de los perfiles de cargos propuestos. También se detallan las condiciones laborales y el sistema de remuneración. Finalmente se propone un plan de motivación y un plan de control y evaluación.

El formato presentado el utilizado para todos los colaboradores de Agencia de Aduanas S.A. Nivel 1 el cual consiste en detallar las funciones básicas del cargo y su alcance:

Figura 15 Perfil de Cargo Director Comercial

CARGO: DIRECTOR COMERCIAL	
SUPERIOR INMEDIATO: Gerencia Agencia de Aduanas	**PERSONAS A CARGO DIRECTO:** 2
PERSONAL A CARGO: Ejecutivo Comercial- Coordinador Pricing	**NÚMERO DE PERSONAS A CARGO INDIRECTO:** N/A
FUNCIÓN BÁSICA DEL CARGO	
▪ Realizar el plan de trabajo del departamento ▪ Realizar y presentar el presupuesto ▪ Cumplir las metas del área. ▪ Seleccionar y entrevistar personal aspirante para los requerimientos de colaboradores a su cargo ▪ Gestionar cartera de clientes de manera oportuna a fin de lograr objetivos de ventas.	
OTRAS FUNCIONES DEL CARGO	
▪ realizar estudios de mercado del comportamiento de la oferta y demanda de acuerdo con las necesidades de la gerencia ▪ Definir y captar nuevos clientes: Búsqueda base de datos, citas comerciales, citas con clientes prospectos, envío ofertas económicas. ▪ Vinculación de nuevos clientes de acuerdo con el estudio realizado: Solicitud de visto bueno a gerencia para ingreso del cliente. Solicitud documentos legales. Solicitar validación interna de antecedentes. Solicitud de equipo para de trabajo para la atención del cliente. ▪ Envío de las tarifas a facturación. ▪ Cotizar, coordinar y realizar monitoreo permanente a proyectos especiales, que requieran la participación de dos o más empresas del Grupo. ▪ Brindar asesoría en Logística integral, apoyándose en las áreas de apoyo y Gerencias de la Empresa. ▪ Solicitar permanente a coordinación logística las tarifas de los agentes en el exterior. ▪ Mantenimiento / seguimiento a la operación de los clientes: Cronograma de visitas. Revisar el estado del cliente con las áreas de cartera, Facturación, servicio al cliente y operaciones. ▪ Presentación de actas por cada visita comercial: Durante la visita al cliente, se toma nota de los aspectos relevantes, solicitudes y observaciones del cliente. Redactar acta de visita y en reuniones con las demás áreas, se realiza el seguimiento a los apuntes del acta. ▪ Ajuste de las tarifas: Proponer que, al vencimiento de las tarifas, se realice un ajuste y al menos del IPC del año. ▪ Asistencia a eventos y capacitación: Presentar a la empresa en eventos empresariales de los clientes o de entidades del gremio y realizar capacitaciones internas o externas cuando se requiera. ▪ Presentación y cumplimiento de indicadores de gestión.	
PROVEEDORES	**CLIENTES**

Clientes (Internos – Externos) Todas las empresas del Grupo Carga. Departamentos de Apoyo.	Clientes Externos. Áreas comerciales del Grupo Carga
CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS BÁSICOS	
Postgrado, Profesional en comercio Exterior o carreras afines	
CONOCIMIENTO PARA EL CARGO	
▪ Manejo de Importaciones y Exportaciones. ▪ Indicadores de gestión KPI, ▪ Marketing Digital ▪ Establecimiento de estrategias comerciales ▪ Legislación Aduanera. ▪ Correo Electrónico. ▪ Redacción y Ortografía.	
EXPERIENCIA	
5 años en cargos similares.	
COMPETENCIA ORGANIZACIONAL PARA EL CARGO	
Creatividad: Proponer estrategias que permita el crecimiento y posicionamiento de la empresa a corto y mediano plazo **Negociación:** tener la capacidad para cerrar negocios con los diferentes clientes potenciales que permitan el crecimiento de la compañía **Obtención de resultados**: poseer la capacidad de actuar con rapidez y sentido de urgencia cuando se presenta situaciones donde se deben tomar importantes decisiones para atender las necesidades del cliente. **Liderazgo:** Ostentar la capacidad de liderar equipos de trabajo, encaminados en cumplir con un objetivo común. **Toma de decisiones:** Bajo estándares elocuentes, de acuerdo con los resultados presentados en diferentes áreas de la empres **Organización y planificación:** Recursos humanos y logísticos para mejorar la eficiencia del departamento **Gestión de conflictos:** Tener una postura justa dentro de la empresa puede promover la mejora del clima laboral. **Efectiva comunicación eficaz:** Crear condiciones que hagan que la comunicación sea efectiva y provechosa.	

Fuente: Intranet y elaboración Propia

Figura 16 Perfil Ejecutivo comercial

CARGO: Ejecutivo Comercial	
SUPERIOR INMEDIATO: Director comercial	**NÚMERO DE PERSONAL A CARGO DIRECTO:** N/A
PERSONAL A CARGO: **N/A**	**NÚMERO DE PERSONAL A CARGO INDIRECTO:** N/A
FUNCIÓN BÁSICA DEL CARGO	
▪ Preparar los planes de trabajo indicados por el Director Comercial ▪ Realizar investigación de mercado y recolectar información ▪ Asesorar de manera real y objetiva a los clientes y sus necesidades, a través del eficiente servicio al cliente. ▪ Fidelizar al tomador de los servicios y proponer nuevos clientes potenciales. ▪ Hacer informe mensual del comportamiento de los precios en la competencia	
OTRAS FUNCIONES DEL CARGO	
▪ Definir y captar nuevos clientes: Búsqueda base de datos, citas comerciales, citas con clientes prospectos, envío ofertas económicas. ▪ Vinculación de nuevos clientes de acuerdo con el estudio realizado: Solicitud de visto bueno a gerencia para ingreso del cliente, Solicitud documentos legales, Solicitar validación interna de antecedente, Solicitud de equipo para de trabajo para la atención del cliente. ▪ Envío de las tarifas a facturación. ▪ Cotizar, coordinar y realizar monitoreo permanente a proyectos especiales, que requieran la participación de dos o más empresas del Grupo. ▪ Brindar asesoría en Logística integral, apoyándose en las áreas de apoyo y Gerencias de la Empresa. ▪ Solicitar permanente a coordinación logística las tarifas de los agentes en el exterior. ▪ Mantenimiento / seguimiento a la operación de los clientes: Cronograma de visitas. Revisar el estado del cliente con las áreas de cartera, Facturación, servicio al cliente y operaciones. ▪ Presentación de actas por cada visita comercial: Durante la visita al cliente, se toma nota de los aspectos relevantes, solicitudes y observaciones del cliente. Redactar acta de visita y en reuniones con las demás áreas, se realiza el seguimiento a los apuntes del acta. ▪ Ajuste de las tarifas: Proponer que, al vencimiento de las tarifas, se realice un ajuste y al menos del IPC del año. ▪ Asistencia a eventos y capacitación: Presentar a la empresa en eventos empresariales de los clientes o de entidades del gremio y realizar capacitaciones internas o externas cuando se requiera. ▪ Presentación y cumplimiento de indicadores de gestión.	
PROVEEDORES	**CLIENTES**
Clientes (Internos – Externos) Todas las empresas del Grupo Carga. Departamentos de Apoyo.	Clientes Externos. Áreas comerciales del Grupo Carga.

CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA
ESTUDIOS BÁSICOS
Profesional en comercio Exterior o carreras afines
CONOCIMIENTO
▪ Manejo de Importaciones y Exportaciones. ▪ Legislación Aduanera. ▪ Transporte de Carga Internacional. ▪ Legislación de depósito aduanero y zona franca. ▪ Plan Vallejo. ▪ Incoterms. ▪ Ms office. ▪ Correo Electrónico. ▪ Redacción y Ortografía.
EXPERIENCIA
2 años en cargos similares.
COMPETENCIA ORGANIZACIONAL PARA EL CARGO
Organización y Planeación: En las actividades diarias del departamento **Alineación al logro y a los resultados**: Esta es la capacidad de actuar rápidamente y tener un sentido de urgencia cuando sea necesario cumplir con las necesidades del cliente o superar a los competidores. **Adaptación a cambios:** La versatilidad del comportamiento permite adaptarse rápida y adecuadamente a diferentes situaciones, ambientes etc. **Análisis**: Examinar la información creando de forma adecuada relaciones de conceptos, teniendo un alto pensamiento crítico en la observación detallada de eventos. **Eficacia:** Inspirar energía activa y vitalidad para el cambio y el desarrollo **Trabajo en equipo**: Involucra compromiso con el grupo, responsabilidad, armonía, creatividad, liderazgo en la organización entre cada miembro.

Fuente: Elaboración Propia

Figura 17 Perfil Cargo Coordinador Pricing

CARGO: COORDINADOR PRICING	
SUPERIOR INMEDIATO: Director Comercial	**PERSONAS A CARGO DIRECTO:** N/A
PERSONAL A CARGO: N/A	**NÚMERO DE PERSONAL A CARGO INDIRECTO:** N/A
FUNCIÓN BÁSICA DEL CARGO	
▪ Responsable de soportar y apoyar las necesidades de su departamento, dando una orientación competitiva con base en el mercado. ▪ Recibir las solicitudes de tarifa y dar trámite para pronta respuesta ▪ Apoyar todas las áreas comerciales de las empresas que conforman el Grupo Logístico Carga.	
OTRAS FUNCIONES DEL CARGO	
▪ Cotizar, coordinar y realizar monitoreo permanente a proyectos especiales, que requieran la participación de dos o más empresas del Grupo. ▪ Brindar asesoría en Logística integral, apoyándose en las áreas de apoyo y Gerencias de la Empresa. ▪ Solicitar y realizar monitoreo permanente a las tarifas de los agentes en el exterior. ▪ Mantener un cuadro actualizado de las tarifas de los recargos locales de agentes. Todas las demás que su Jefe Inmediato le asigne.	
AUTORIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES	
N/A	
PROVEEDORES	**CLIENTES**
Clientes (Internos – Externos) Todas las empresas del Grupo Carga. Departamentos de Apoyo.	Clientes Externos. Áreas comerciales del Grupo Carga.
CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS BÁSICOS	
Estudios en Comercio Exterior.	
CONOCIMIENTO PARA EL CARGO	
▪ Manejo de Importaciones y Exportaciones. ▪ Legislación Aduanera. ▪ Transporte de Carga Internacional. ▪ Legislación de depósito aduanero y zona franca. ▪ Plan Vallejo. ▪ Incoterms. ▪ Office. Correo Electrónico. ▪ Redacción y Ortografía.	
EXPERIENCIA	
3 años en cargos similares.	
COMPETENCIA ORGANIZACIONAL PARA EL CARGO	
Organización y Planeación: En las actividades diarias del departamento **Alineación al logro y a los resultados**: Esta es la capacidad de actuar rápidamente y tener un sentido de urgencia cuando sea necesario cumplir con las necesidades del cliente o superar a los competidores. **Adaptación a cambios:** La versatilidad del comportamiento permite adaptarse rápida y adecuadamente a diferentes situaciones, ambientes etc. **Análisis**: Examinar la información creando de forma adecuada relaciones de conceptos, teniendo un alto pensamiento crítico en la observación detallada de eventos. **Eficacia:** Inspirar energía activa y vitalidad para el cambio y el desarrollo **Trabajo en equipo**: Involucra compromiso con el grupo, responsabilidad, armonía, creatividad, liderazgo en la organización entre cada miembro.	

Fuente: Elaboración Propia

En conclusión, de los perfiles de los cargos de las figuras 14,15 y 16, los funcionarios tendrán la facultad para realizar un estudio de mercado del comportamiento de la demanda, de igual manera realizar visitas periódicas a clientes para monitorear constantemente la calidad de servicio que se presta e identificar y abordar los posibles clientes potenciales que podrán ser uso de los servicios de comercio exterior que presta la compañía.

Condiciones e inventivos laborales

De acuerdo con Anderson, Hair Jr., Y Bush (2013), es importante establecer para los colaboradores encargados de la venta de la empresa, tanto incentivos económicos como emocionales, además de las comisiones, salarios se debe procurar tener la fuerza de ventas muy motivada, por lo anterior se plantear el siguiente esquema:

Los colaboradores manejarían un horario laboral de lunes a viernes, 8 horas diarias y todos los sábados medio día (4 horas)., especificados de la siguiente manera:

Tabla 16 *Jornada Laboral de los funcionarios del departamento comercial*

Horas diarias	Días	Semanas	Total	Total + Horas Fds
8	5	4	160	176

Fuente: Elaboración Propia

Sistema de Remuneración

Los salarios del área comercial son un básico fijo más una comisión que varía según la meta de cumplimiento que se tenga en el respectivo mes teniendo en cuenta que dicho porcentaje de variación será

calculado sobre los ingresos propios de cada operación, manejadas por los clientes obtenidos.

A continuación, se sugiere el siguiente sistema de remuneración por cargo:

Tabla 17 *Salario de los nuevos cargos del departamento comercial*

CARGO	FIJO	VARIABLE
Director Comercial	$ 2.500.000	Comisión
Ejecutivo Comercial	$ 2.000.000	Comisión
Coordinador Pricing	$ 1.750.000	Comisión

Fuente: elaboración propia

Lo siguiente son los salarios propuestos iniciales para cada cargo, a medida del rendimiento y cumplimiento de metas.

Tabla 18 *Condiciones de comisión por Venta*

PAGO DE COMISIÓNES		
Meta de Cumplimiento	**Porcentaje**	**Base**
100%	10%	Ingresos propios de cada operación
80%	8%	
70%	7%	

Fuente: Elaboración Propia

Lo anterior se concluye que los colaboradores de los nuevos cargos tendrán un salario fijo, comisiones de acuerdo con el cumplimiento de metas y tendrán una jornada laboral de 8 horas diarias, sin embargo, se tiene en cuenta que los funcionarios podrán salir de la oficina a realizar visitas comerciales.

Plan de Motivación:

Para la empresa es muy importante la motivación y estabilidad de sus empleados por eso se crea un plan de motivación con el objetivo de generar estímulos que estimulen al personal a tener cumplimientos superiores al 100%, se proponen los siguientes reconocimientos con la promesa de proyectar mayores resultados:

- **Medicina Prepagada:** al lograr que la empresa obtenga cargas en un 10% por encima de la meta del mes, tendrán cobertura de medicina prepagada donde la empresa asume el 80% y el vendedor el 20% restante.
- **Subsidio Educativo:** la empresa, con el ánimo de que sus colaboradores se encuentren en un buen nivel de conocimiento ofrece pagar subsidios hasta por 2 SMLV por semestre en estudios universitarios bajo las condiciones de mantener el 90% Meta durante el año en curso y deben mantener un promedio en los semestres cursados igual o superior a 3.5.
- **Legalización de Gastos**: todos los gastos realizados por el colaborador fuera de la oficina y cumpliendo con las condiciones acordadas en el contrato (peajes, gasolina) será remunerado finalizando el mes.

Revisión de Riesgo de accidente

A través del sistema Jbolivar, se envía el requerimiento de personal lo que Gestión Humana, informa a Gestión Organizacional de la requisición de personal, por lo que el departamento evalúa las condiciones de seguridad, salud en el trabajo y riesgo de accidente a través de la

Matriz de Riesgo.

En la matriz si existe algún riesgo dentro de las funcionares a desarrollar de cada uno de los cargos, los cuales algunos factores son:

- Riesgo Inherente
- Causa que origina el riesgo
- Efecto que trae la materialización del riesgo
- Niveles de probabilidad: Alto, moderado, medio
- Riesgo Residual

Proyección de ventas con el departamento comercial

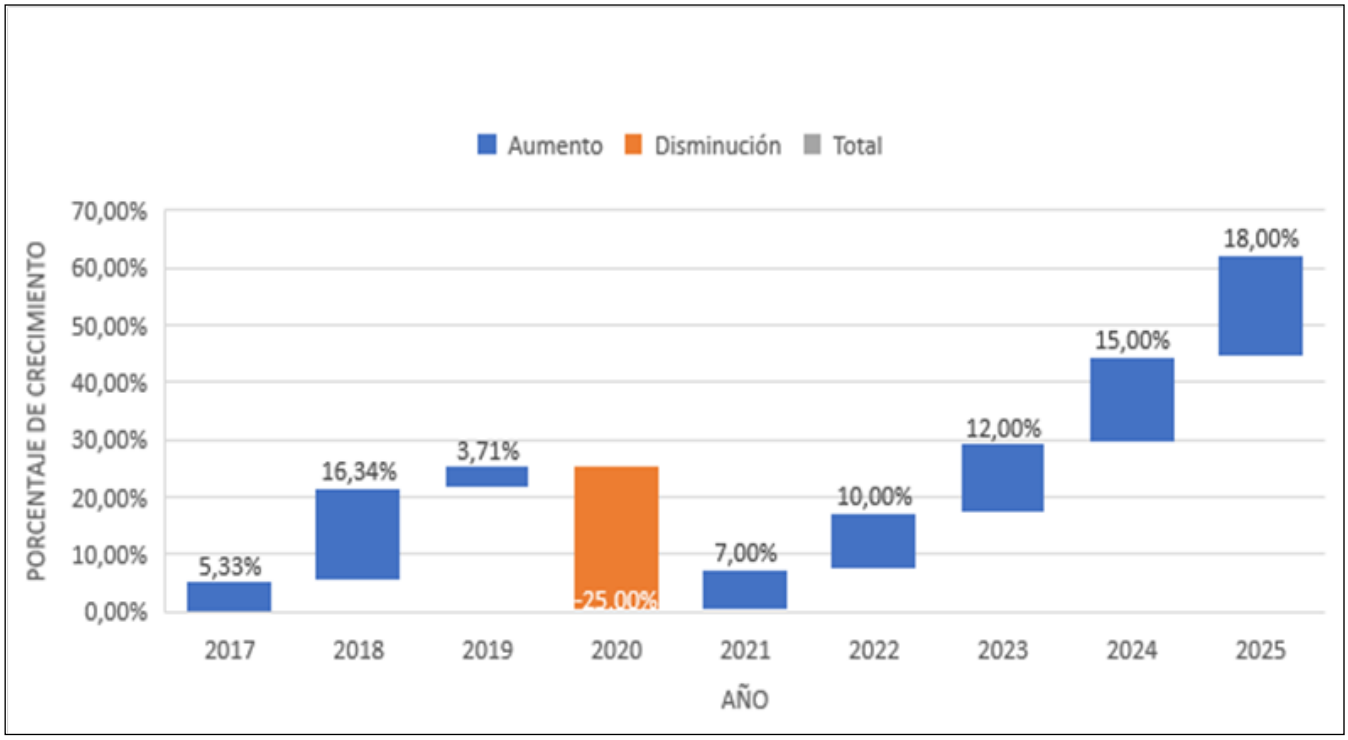
Con la implementación del departamento comercial se espera que las ventas se incrementen de la siguiente manera:

Tabla 20: Especificaciones y valor de inversión de los equipos requeridos

Tipo Información	AÑO	Crecimiento	Venta
Venta Real	2017	5,33%	11.563.673.000
Venta Real	2018	16,3%	13.452.948.000
Venta Real	2019	3,7%	13.951.594.000
Venta Real	2020	-25,0%	10.463.695.500
Proyección	2021	7,0%	11.196.154.185
Proyección	2022	10,0%	12.315.769.604
Proyección	2023	12,0%	13.793.661.956
Proyección	2024	15,0%	15.862.711.249
Proyección	2025	18,0%	18.717.999.274

Fuente: Elaboración Propia ()

Gráfico 15: Ventas actuales y Proyección al 2025



Fuente: Elaboración Propia ()

Tabla 21: Capacidad operativa de trabajo. Actual-Proyección

AÑO	CRECIMIEN-TO	VENTA	NUMERO DE OPERACIÓN	NUMERO DE CLIEN-TES	PERSON-AL PARA ATENDER LA OPERACIÓN
2019	3,7%	13.951.594.000	36634	361	136
2020	-25,0%	10.463.695.500	26428	293	154
2021	7,0%	11.196.154.185	28278	314	109
2022	10,0%	12.315.769.604	31106	345	120
2023	12,0%	13.793.661.956	34838	386	134
2024	15,0%	15.862.711.249	40064	444	154
2025	18,0%	18.717.999.274	47276	524	182

Fuente: Elaboración Propia ()

El personal que se tiene puede atender 260 operaciones y están en 170 por eso esta subutilizada la capacidad, se debe adelgazar la estruc-

tura hasta llega a los niveles de venta para el número de personas actuales

Con el departamento comercial se espera ampliar el posicionamiento de la empresa en un 7% para el año 2021, y buscar la fidelización de los clientes con la visita periódica que realizaría el personal del departamento comercial.

Procedimiento del departamento comercial

Para iniciar con el departamento comercial se proponen los objetivos estratégicos del departamento comercial, alcance y se describen las funciones del departamento.

Objetivo General

Impulsar el desempeño comercial de la Agencia de Aduanas que permita aumentar las ventas y conseguir nuevos clientes

Objetivos Estratégicos

Los siguientes son los objetivos estratégicos propuestos para el área comercial con el fin de afianzar la estructura y facilitar el proceso de gestión.

- Crear el departamento comercial
- Aumentar la rentabilidad para el año 2020.
- Formar alianzas comerciales estratégicas permitiendo complementar la cadena logística de los usuarios de comercio exterior
- Establecer procedimiento, con la creación de manuales y funciones.

Manual del proceso comercial

Se constituyó procedimiento de la venta comercial para brindar a los nuevos colaboradores las herramientas para iniciar la venta. Así mismo se propone el proceso de la creación del cliente que inicia con una solicitud de documentación para realizar un análisis financiero y de seguridad que permitirá conocer la situación real de la futura empresa- cliente del año inmediatamente anterior, de esta manera es posible verificar si es un cliente viable para la compañía.

Estrategia venta comercial

A continuación, se muestra una serie de procesos en el trabajo diario del nuevo departamento comercial. El propósito es diseño de decisión y estrategia.

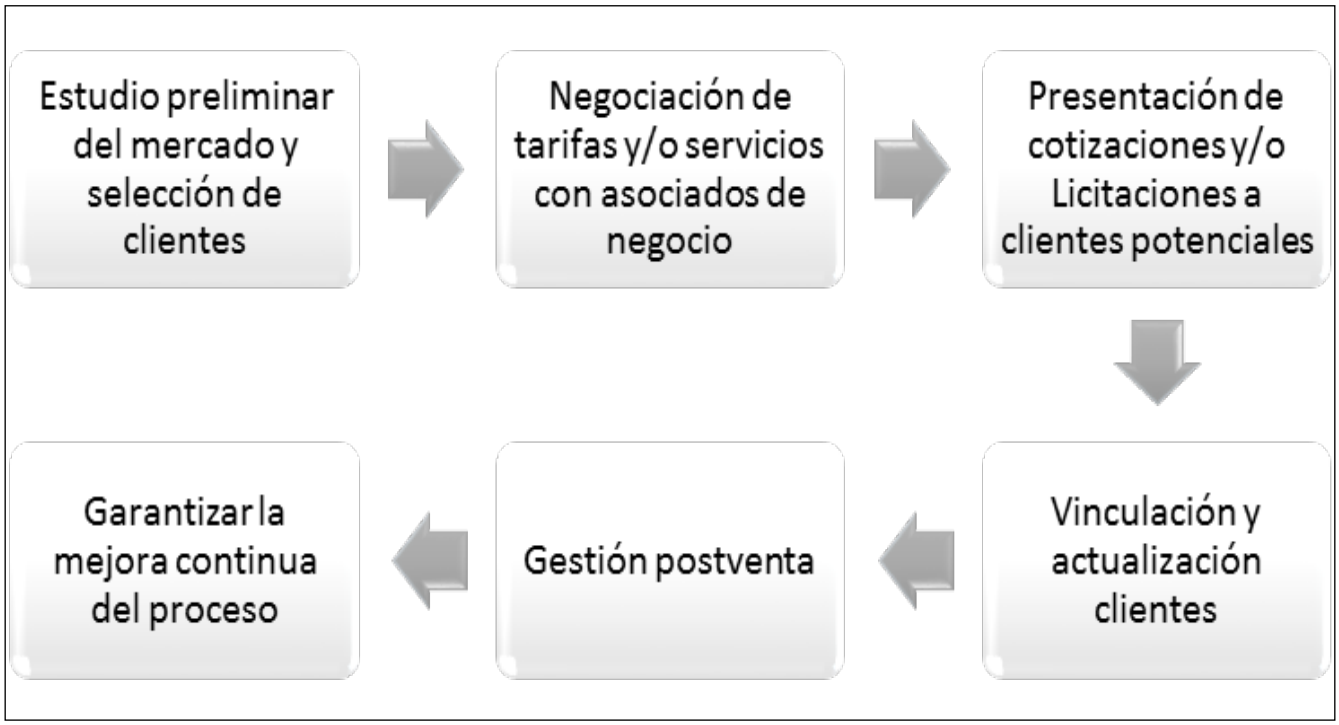
Objetivo de venta comercial

Obtener, mantener y concretar negocios rentables y efectivos mediante la búsqueda, asesoría y atención a clientes internos y externos y proveedores de la operación.

Alcance

Mantenimiento y optimización de cuentas activas, búsqueda y selección de clientes nuevos, incluye la asesoría de los servicios prestados y sobre los documentos generales exigidos para vinculación y actualización, presentación de ofertas, seguimiento y visitas al cliente, hasta la gestión postventa para todo el territorio Nacional y todas las Empresas del Grupo Carga.

Figura 22 Proceso de Venta Comercial



Fuente: Elaboración propia

Estudio preliminar del mercado y selección de clientes: Estudio preliminar referidos, contactos de cliente directo a la empresa, adicionalmente se cuenta con la base de datos LegisComex donde se puede observar los importadores y exportadores en el Valle del Cauca.

Negociación de tarifas y/o servicios con asociados de negocio**:** se realizará alianzas estratégicas con asociados de negocio que hacen parte de la cadena logística, con el fin de que el cliente encuentre en una empresa todo lo que requiera para que su producto llegue a su destino final con unas tarifas competitivas para el cliente y unas condiciones de servicio establecidas.

Presentación de cotizaciones y/o Licitaciones a clientes potenciales**:** tarifas, análisis de solicitudes del cliente indicando las condiciones de servicio de las tarifas presentadas o licitaciones.

Vinculación y actualización clientes**:** una vez el cliente acepte la tarifa, se procede a solicitarle los documentos legales, formatos internos, información conocimiento cliente para crearlo, la Agencia de Aduanas S.A nivel 1, deberá realizar un estudio de seguridad que corrobore la seriedad y la legalidad de la empresa a quien prestara el servicio, posteriormente procede con la vinculación o si es un cliente inactivo la actualización con su respectiva instrucción comercial y creación de órdenes de servicios donde se especifica las condiciones del negocio. El conocimiento del cliente es muy importante al momento de establecer una relación comercial, para esto necesitamos conocer cuáles son los requisitos que tiene el cliente para inscribirse como proveedores, una vez se esté inscrito se empieza con todo el proceso de la relación comercial, como conocimiento de las necesidades del cliente, cotizaciones etc.

Gestión postventa**:** El departamento comercial deberá planear las visitas, llamadas de seguimiento y mantenimiento del cliente, y realizar un análisis de la operación mensualmente, deberá atender todo el requerimiento y dejar la evidencia en actas reunión.

Garantizar la mejora continua del proceso**:** el departamento comercial deberá atender auditorías y responder las diferentes acciones correctivas que se presente, además, deberá periódicamente informar a la gerencia oportunidades de mejora que pueda tener de cada cliente.

Adicionalmente se proponen los indicadores de gestión que permitirá conocer el cumplimiento de metas.

Se diseña un plan de control y evaluación del colaborador, el cual permitirá medir la cantidad de clientes visitados diaria y semanalmente y se cuantifican los procesos conseguidos por el colaborador.

Plan de Control y Evaluación

Teniendo en cuenta que los funcionarios deberán realizar constantemente visitas comerciales para atender licitaciones o mantenimiento del cliente, deberá realizar el siguiente control que permitirá medir la gestión del departamento comercial

Tabla 24 Control Visitas Comerciales

AVIATUR AGENCIA DE ADUANAS NIVEL-1	**ACTA DE GESTIÓN COMERCIAL**					
Regional:		Nombre Ejecutivo		Tipo de Visita	Planeada	No planeada
Fecha:		Hora:		Nombre de la empresa		
Dirección:						
Teléfono:				Contacto del cliente		
PERFIL DEL CLIENTE	Número de operaciones Mes anterior		Valor facturación mes anterior		Cartera Vencida:	
Objetivo de la visita						
Compromiso						

Para la gestión con los clientes tener en cuenta: Antes de cada visita tener listo el kit (tarjeta de presentación, presentación corporativa, formato de cotización. Durante la visita aplicar los pasos de la venta (identificar necesidades, presentar soluciones, concretar venta del servicio	Firma y sello del cliente

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25 Control semanal de visita comerciales

AVIATUR AGENCIA DE ADUANAS NIVEL-1	**REPORTE DE TRABAJO SEMANAL**					
NOMBRE COLABORADOR:						
CARGO:						
No Visita	**fecha/ hora**	**Nombre Cliente**	**SI (x)**	**NO (x)**	**Próxima Visita**	**Nombre quien lo atendió**
1						
2						
3						
4						
5						
6						

Fuente: Elaboración propia

A partir de los cuadros de control se desea medir el nivel de trabajo por volúmenes de carga, teniendo en cuenta incluso el tiempo de visita a clientes dado que es información importante en los KPI que ayuda a determinar el desempeño comercial valorando la eficacia de nuestra oferta, cuántas visitas terminan siendo clientes, tiempo promedio

dedicado a cada cliente y frecuencias de visita y con ello sabremos el nivel de servicio que estamos dando o si se debe mejorar.

Medición del desempeño de la fuerza de ventas

Por medio de indicadores se medirá el desempeño del departamento comercial en la Agencia de Aduana S.A nivel 1, igualmente se medirá la evaluación de cada una de las funciones que integran el departamento, y así medir los esfuerzos del departamento.

Determinar las variables que serán utilizadas a fin de evaluar el desempeño de cada uno de los comerciales que conforman el equipo de ventas de la compañía.

Establecer cuáles serán los niveles mínimos (Pisos) e intermedios (Franja), esperados en cada una de estas variables para cada grupo de referencia o segmento del equipo de ventas de la compañía.

Asignar a cada variable una calificación de acuerdo con el resultado logrado (incumplimiento del piso, franja o superior a la misma) que permita determinar el resultado cuantitativo que definirá la permanencia o el llamado de atención al comercial.

Identificar el resultado a partir del cual se considera que la gestión comercial es superior y, en consecuencia, puede ser sujeto de reconocimiento por su desempaño.

Evaluación: Cada 4 meses se evaluará el desempeño del equipo comercial a partir los resultados de ventas, teniendo en cuenta los resultados de cada variable promedio en los últimos 12 meses.

Periodos de evaluación

Los periodos serán los siguientes para cada año:

1. Periodo: Enero – Abril

2. Periodo: Mayo – Agosto

3. Periodo: Septiembre – Diciembre

Será responsabilidad del Departamento Comercial enviar el resultado de las evaluaciones a los gerentes para que estos a su vez puedan hacer seguimiento y observar su evolución permanente.

*Llamado de Atención***:** cuando se dé un llamado de atención, el comercial tendrá los siguientes 4 meses para mejorar sus resultados, al término de los cuales, si estos no mejoran, será determinación de la compañía brindarle o no un nuevo periodo de observación (4 meses más) al termino de los cuales, si su desempeño no mejora, dejará de pertenecer a S.A Nivel 1.

*Frecuencia en el envío de los resultados***:** el Departamento Comercial enviará cada dos meses los resultados de todo el equipo comercial. Para el caso de aquellos que tengan Llamado de Atención, el seguimiento a su gestión comercial debe hacerse por parte de sus Gerentes con una frecuencia semanal a partir de los indicadores presentados en la reunión comercial y mensualmente a partir de los indicadores mensuales generados por el Departamento comercial.

Actualización: estos parámetros serán revisados, actualizados e informados al equipo comercial cada año durante su primer trimestre o antes si las necesidades de la organización así lo ameritan.

Reconocimientos: cada vez que se realice la evaluación del equipo comercial y al cierre del año, se realizará el reconocimiento a quienes logren un desempeño superior en cada segmento, estableciendo las categorías y/o medios según las necesidades y particularidades que sean necesarias resaltar.

Cronograma: se establece la segunda semana de los meses mayo, septiembre y enero como el periodo en el cual se realizará la evaluación.

Conclusiones

De la investigación presentada en este trabajo se puede concluir desde los 90, el intercambio comercial en Colombia ha tenido un crecimiento significativo que se refleja en el aumentado escalonado de las exportaciones importaciones colombianas., de gran importancia para la Agencia de Aduanas nivel 1, ya que este dinamismo de comercio exterior le permite tener mayores probabilidades de ganar más clientes y aumentar las ventas.

A pesar de que el dinamismo del comercio exterior he sido constante, de acuerdo a las investigaciones abordadas en los antecedentes tanto a nivel internacional como nacional, las agencias de aduana enfrentan un desafío en la sostenibilidad en el mercado por lo varios de los objetivo principales era tener un mayor reconocimiento en el mercado, diseñar estrategias de marketing , incrementar las ventas, el número de operaciones e implementar y mejorar las estrategias de crecimiento para el mercado objetivo, ya que se pueden visualizar falencias de marketing siendo un tema recurrente en cada una de ellas.

Según la teoría planteada en la investigación, se puedo evidenciar que muchas de las compañías a nivel mundial presentan problemas en cuanto a sus estrategias y mercadeo para conseguir expandir los servicios y poderse posicionar en el mercado, todo esto por la falta de un departamento que pueda concentrarse solo en la creación de estrategias y servicio al cliente.

Por lo anterior, es evidente que el proceso de comercio internacional tiene un gran recorrido teórico como lo demuestra algunas teorías del comercio internacional, como la de la ventaja absoluta, comparativa, de la demanda reciproca, de las ventajas competitivas, del ciclo de vida de un producto y la estrategia de la competitiva ya que en muchos países se lograron especializar aprovechando los recursos, concentrando esfuerzos en lo que pueden producir mejor, posteriormente cuando el mercado está satisfecho, lo pueden vender a otros países realizando un intercambio de otros productos que los demás países saben hacer mejor con una alta eficiencia, sin embargo cada teoría tenía su fundamento económico y algunas teorías del marketing importante para el estudio de este trabajo.

Otro aspecto importante para concluir, es que el comercio exterior en Colombia tiene un marco normativo extenso, complejo lo que obliga a las Agencias de Aduana estar siempre actualizado en la legislación aduanera que están regularmente en constante cambios, adicionalmente los requisitos, sanciones que tiene las agencias de Aduana en Colombia es bastante robusto lo obliga a mejorar cada día más en cuanto al sistema operativo, recurso humano, procesos en la ejecución de las funciones para prestar el servicio de agenciamiento aduanero

Estudiando la Matriz de evaluación de factores internos y externos, obtenemos que las amenazas son más representativas que las oportunidades, lo anterior obedece a que el Core business es de alta la complejidad, al ser el declarante en los procesos de comercio exterior, la agencia de aduana es vulnerable al riguroso régimen aduanero colombiano , además la ambigüedad de la norma, los constantes cambios que generan vacíos e interpretaciones personales por cada funcionario DIAN, puede generar sanciones y/o sobrecostos que se trasladan a la empresa.

Otra amenaza que afecta la compañía es que en el mercado no hay regulación de tarifas lo que hace que muchas agencias de aduana afecten el mercando, brindando muy bajas tarifas lo que abarata el precio de venta disminuyendo la rentabilidad.

Por medio de la matriz DOFA se logró identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que enfrenta la compañía frente a la situación actual de la Agencia de Aduana y a otras compañías competencia, logrando detallar las falencias, satisfacción de los clientes, la calidad, el tiempo y calidad del servicio ofrecido, el cual puede mejorar por medio de la implementación del departamento comercial.

Conociendo la situación actual de la compañía, se refleja la necesidad de establecer un departamento comercial donde se puedan planear acciones vitales de marketing en forma creciente por parte de la agrupación, la empresa es muy conservadora en la implementación de estrategias para aumentar los negocios y se está perdiendo la oportunidad aumentar ingresos al carecer de este fundamental departamento. Por lo anterior, la propuesta a presentar es la creación

del departamento comercial para que pueda encargarse de la expansión del negocio y formular estrategias agresivas para incrementar las ventas.

La Agencia de aduana S.A Nivel 1, es una empresa privada de servicios de asesoría en comercio exterior, procesos de tránsito aduanero, agenciamiento aduanero de importación, exportación, clasificación arancelaria y seguimiento portuario. Siempre está en búsqueda de expansión del mercado, por esto es importante estructurar el departamento comercial en la empresa, con el objetivo de crear raíces solidas que permitan el esparcimiento del Grupo Logístico Carga en el Valle del Cauca e impulsar el área comercial, para asegurar la supervivencia y posicionamiento significativo en el mercado a lo largo del tiempo.

La Agencia Aduanas S.A nivel 1está encaminada a facilitar a los exportadores e importadores, el cumplimiento de las normas legales existentes en materia de importaciones, exportaciones, tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherente a dichas actividades, para cumplir con este mandato legal, uno de los objetivos principales de la Agencia de Aduanas es colaborar con las autoridades aduaneras en la aplicación de las normas legales relacionadas con comercio exterior.

Finalmente se propone la estructura del departamento comercial de la compañía, planteando el personal y funciones de los mismos para lograr un buen desempeño en la organización, para así alcanzar cada uno de los objetivos propuestos con el departamento, se realiza el organigrama con la nueva estructura planteada, se propone estrate-

gias de venta comercial con un manual de proceso, adicionalmente se abordan los perfiles y condiciones laborales de los funcionarios a contratar para los nuevos cargos con el fin de que estén motivados y disminuir la rotación que tiene actualmente la compañía, se plantea el esquema de remuneración, adicionalmente se realiza un control de visitas comerciales y reporte de trabajo semanal que permitirá al departamento generan indicadores de gestión y se indica la inversión tecnología que se debe realizar con el numero departamento con las especificaciones **técnicas de los equipos**.

La implementación del departamento comercial permitirá a la compañía impulsar las ventas en el sector, posicionar la marca e implementar estrategias que permitan a las industrias que realizan actividades de comercio exterior y convertirse en un aliado estratégico con los clientes en el momento de realizar los trámites operativos, logísticos y aduaneros con sobresalientes estándares de calidad permitiendo generar confianza en las negociaciones que pueda realizar a nivel local o internacional.

REFERENCIAS

Anderson, R., Hair Jr., J., & Bush, A. (2013). Administración de Ventas. Obtenido de https://utecno.files.wordpress.com/2013/06/anderson-rolph-et-al-administracic3b3n-de-ventas.pdf

(2020) Obtenido de Agencia de Aduanas: http://www.agenciadeaduanas.com/es/productos-y-servicios/agenciamiento-aduanero

ANALDEX. (2020). Obtenido de https://www.analdex.org/quienes-somos/

Auditool. (2017). Obtenido de https://www.auditool.org/blog/auditoria-de-ti/3423-que-es-un-ciberataque

. (2017). Página web Agencia de Aduanas . Obtenido de http://www.agenciadeaduanas.com/es/

AGENCIAS DE ADUANA | CONSULTORIO DE COMERCIO EXTERIOR. (2013). https://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/08/15/agencias-de-aduana/

Analdex. (2020). Analdex. Analdex - Asociación Nacional de Comercio Exterior. htt
ps://www.analdex.org/quienes-somos/

AVILÉS GARCÍA, D. (2018). Propuesta de modelo de gestión integral para la mejora de competitividad en las agencias de aduana Perú 2018. Obtenido de Propuesta de modelo de gestión integral para la mejora de competitividad en las agencias de aduana Perú 2018: http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1652/TESIS-%20DUSTIN%20TOSHIRO%20AVILES%20GARCIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ballesteros, R. H. (2013). Plan de Marketing diseño, implementación y control. En E. Ediciones (Ed.). ECOE Ediciones.

Banco de la Republica. (2017). Obtenido de http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-devaluaci-n

Bustillo, R. (2000). Comercio Exterior. Zarautz (Gipuzkoa): Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco. Obtenido de http://104.207.147.154:8080/bitstream/54000/1166/1/Bustillo-Comercio%20exterior.pdf

BLANDÓN CARDONA, J. A., & CASTRO ECHEVERRY, A. F. (2016). Diagnóstico del nivel de servicio al cliente en la Agencia de Aduanas en la sucursal de Buenaventura. Obtenido de Diagnóstico del nivel de servicio al cliente en la Agencia de Aduanas en la sucursal de Buenaventura: http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/13158/1/0593706.pdf

Carpintero, L. M. (2014). Plan e informes de marketing internacional UF1783 (34). Ediciones Paraninfo, S.A.

Centro Virtual de Negocios S.A.S. (2017). Obtenido de Centro Virtual de Negocios S.A.S.: https://www.cvn.com.co/que-es-el-fob-valor-free-on-board/#:~:text=Todas%20las%20exportaciones%20e%20importaciones,valor%20de%20seguro%20y%20fletes.

Chiavenato, I. (2008). Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill. Obtenido de https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf

DANE. (2019). Balanza Comercial. Recuperado el 2019, de Balanza Comercial: https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/balanza-comercial

Deloitte. (2020). Obtenido de https://www2.deloitte.com/cr/es/pages/tax/articles/sabia-usted-que-el-valor-en-aduana-no-siempre-coincide-con-el-valor-cif.html

DIAN. (2017). Obtenido de http://www.dian.gov.co/content/muisca/muisca.htm

DIAN. (2019). DIAN. Obtenido de https://www.dian.gov.co/normatividad/

DIAN. (2019). RESOLUCIÓN 46 DE JULIO 26 DE 2019.

DIAN (2020). Obtenido de DIAN Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales: https://www.dian.gov.co/aduanas/oea/inicio/Paginas/PreguntasFrecuentes.aspx

Dinero. (2020). Dinero. Obtenido de Esta es la UVT que regirá en el 2020: https://www.dinero.com/economia/articulo/uvt-2020-cual-es-el-valor-que-regira/280536

Echeverri, C. L. (2008). Marketing Práctico. (1. ED., Ed.) Colombia: Mayol Ediciones S.A.

Finanzas Personales, F. (2019). Este sería el valor de la UVT para 2020. Cuál es el valor de la UVT para 2020. http://www.finanzas-personales.com.co/impuestos/articulo/cual-es-el-valor-de-la-uvt-para-2020/80230.

Fundamentos de Recursos Humanos, 2004 (Mª del Carmen de la Calle Durán y Marta Ortiz de Urbina Criado).

ECHEVERRIA CONTRERAS, J. (2015). Modelo de gestión estratégica de comercio exterior para la importación de mercancías en el servicio nacional de aduana del Ecuador “senae” para el primer distrito Guayaquil y los procesos aduaneros., Ecuador 2015. Obtenido de http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/576/1/TUAEXCOMEGE015-2015.pdf

GÓMEZ BARRENO, J. A. (2018). Plan de marketing para promocionar servicios de comercio exterior y aduanas de la empresa comex & aduanas en la zona centro de ecuador, en el período 2017. Obtenido de Plan de marketing para promocionar servicios de comercio exterior y aduanas de la empresa comex & aduanas en la zona centro de ecuador, en el período 2017.: http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/11941/1/52T00485.pdf

Hiebaum, K. (2004). Etapas del plan estratégico de marketing.

Huamán , S. (2015). El sistema normativo aduanero del Perú. Revista LEX (16), 213-239. El sistema normativo aduanero del Perú. Revista LEX (16), 213-239.

Huesca, R. C. (2012). Comercio Internacional (Vol. Primera edicion:2012). Estado de México: Red Tercer Milenio. Obtenido de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Comercio_internacional.pdf

Informa Colombia. (2020). Informa Quienes somos | Informa Colombia. Obtenido de https://www.informacolombia.com/quienes-somos/

Kotler , P., & Armstrong, G. (2012). Etapas del proceso de venta personal.

Kotler, P. (2003). Fundamentos de Marketing (6ª edición).

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). Marketing. Mexico: Pearson Education.

Krugman, P., Obstfeld, M., & Melitz, M. (2012). Teoría del comercio internacional ((Novena ed., págs. 11 - 157 ed.). (P. Educación, Ed.) Madrid, España.

LONDOÑO FRANCO, J. (2013). Diagnóstico y propuesta de mejoramiento de las estrategias comerciales para la empresa Haydear Ltda. en Bogotá D.C. Obtenido de Diagnóstico y propuesta de

mejoramiento de las estrategias comerciales para la empresa Haydear Ltda. en Bogotá D.C: https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4225/1020738665-2013.pdf;jsessionid=9F4CADB0D4A0788475939A84CF137D08?sequence=1

LOPEZ SARCHI, J. E. (2019). Diagnóstico estratégico para el mejoramiento administrativo y operativo en el área de Marketing de la empresa Coral Visión Agencia de Aduanas Nivel 1 Sucursal Ipiales 2009-2010. Obtenido de Diagnóstico estratégico para el mejoramiento administrativo y operativo en el área de Marketing de la empresa Coral Visión Agencia de Aduanas Nivel 1 Sucursal Ipiales 2009-2010: http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/85630.pdf

Marketing, D. E. (2018). *Desarrollo Estrategico Marketing*. Obtenido de https://www.marketinginteli.com/documentos-marketing/gerencia-de-ventas/

kiw, N. G. (2012). Principios de la economía.

Mill, J. S. (2006). Principio de economía política (Vol. Quinta Edición). México D.F: Fondo de Cultura Económica.

Ministerio de Hacienda y crédito Público. (2019). Decreto 1165 de 2019. Obtenido de https://www.dian.gov.co/normatividad/Decretos/Decreto_1165_02072019.pdf

de Cultura Económica.

Ministerio de Comercio, I. y. (2018). (I. y. Ministerio de Comercio, Editor, & I. y. Ministerio de Comercio, Productor) Obtenido de VUCE 2.0: https://www.vuce.gov.co/vuce/vuce-2-0

Moreno Yebra, F. (2014). La relevancia del Derecho Aduanero en la. Nova Scientia, vol. 7, núm. 14, 2015, pp. 560-576. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/2033/203338783029.pdf

Muñoz, G. R. (2018). Marketing en el Siglo XXI. (Vol. 5ª Edición).

MURIEL MAYTA, G. C. (2017). Estrategia empresarial y competitividad de las Agencias de aduana en el distrito de Tacna, Perú 2016-2017. Obtenido de Estrategia empresarial y competitividad de las Agencias de aduana en el distrito de Tacna, Perú 2016-2017: http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/307/1/Muriel-Mayta-Genesis-Coral.pdf

NAVARRO FUENTES, D. (2015). Plan de mercadeo para la Agencia de Aduanas Mario Londoño S.A nivel 1. Obtenido de Plan de mercadeo para la Agencia de Aduanas Mario Londoño S.A nivel 1: http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/atenea/biblioteca/85630.pdf

Núñez, I. (2017). Impacto de la nueva regulación aduanera. revista espacios, 14. Obtenido de https://www.revistaespacios.com/a17v38n51/a17v38n51p14.pdfX

Pacto Global Red Colombia. (2020). Pacto Global Red Colombia. (P. G. Colombia, Editor, P. G. Colombia, Productor, & Pacto Global Red Colombia) Recuperado el 2020, de Pacto Global Red Colombia: https://www.pactoglobal-colombia.org/pacto-global-colombia/que-es-pacto-global-colombia.html

Porter, M. E. (1991). Las ventajas competitivas de las empresas en sectores mundiales (Vol. 9). España. Recuperado el 27 de 09 de 2020, de https://www.academia.edu/18407775/Michael_Porter_Cap_2_La_Ventaja_competitiva_de_las_naciones_1

Poter, M. E. (1991). Las Ventajas competitivas de las empresas en sectores mundiales. España. Obtenido de https://www.academia.edu/18407775/Michael_Porter_Cap_2_La_Ventaja_competitiva_de_las_naciones_1

Porter. (2011). Qué es la estrategia. Harvard Business Review, 117.

Ricardo, D. (1993). Principios de economía política y tributación. Bogotá: Fondo de Cultura Económica.

Riquelme Leiva, M. (junio de 2015). Riquelme Leiva, Matias. Obtenido de Las 5 Fuerzas de Porter - Clave para el Éxito de la Empresa: https://www.5fuerzasdeporter.com/

ROMERO , S. (2015). Plan de mercadeo para la empresa All World Transporte Colombia LTDA para lograr participación en el mercado del Valle del Cauca año 2015. Obtenido de Plan de mer-

cadeo para la empresa All World Transporte Colombia LTDA para lograr participación en el mercado del Valle del Cauca año 2015: http://red.uao.edu.co/bitstream/10614/8352/1/T06305.pdf

Roldan, P. N. (126 de 5 de 2017). Comercio Exterior. Obtenido de https://economipedia.com/definiciones/comercio-exterior.html

Samuelson, P. (1999). Macroeconomía. McGraw-Hill.

Smith. (1994). Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones. México D.F: Fondo de Cultura Económica.

Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). Fundamentos de Marketing. México: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Tiempo, C. E. E. (2009). La tarea de las agencias aduaneras en Colombia. Portafolio.co. (Ministerio de Comercio, 2018) http://www.portafolio.co/economia/finanzas/tarea-agencias-aduaneras-colombia-348022.

Valbuena, A. (2018). El beneficio de las Agencias de Aduanas con la calificación de operador económico autorizado-OEA. Revista libre comercio. Obtenido de https://revistalibrecomercio.com/el-beneficio-de-las-agencias-de-aduanas-con-la-calificacion-de-operador-economico-autorizado-oea/

Vernon, R. (1979). The product cycle hypothesis In a new international environment. Oxford.

VILLANUEVA, A. (2017). Diseño de la organización del departamento comercial de la empresa Value Mart- Cartagena 2017. Obtenido de Diseño de la organización del departamento comercial de la empresa Value Mart- Cartagena 2017: http://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/11227/5551/1/TRABAJO%20DE%20GRADO%20FINAL-%20FINAL.pdf

GLOSARIO

A continuación, se presenta la terminología consignada en la normatividad aduanera colombiana, Decreto 1165 de 2019 (Ministerio de Hacienda y crédito Público, 2019):

Agencia de Aduana: son personas jurídicas acreditadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales para practicar actividades auxiliares de función pública aduanera de naturaleza mercantil y de servicio, encaminada a garantizar que los usuarios de comercio exterior cumplan con todas las normas legales en materia de exportación, importación, exportación y tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherente a dichas actividades.

Aprehensión: Es una medida cautelar consistente en la retención de mercancías, medios de transporte o unidades de carga, mientras la DIAN verifica su legal introducción a Colombia.

Contenedor: Es un elemento de equipo de transporte reutilizable, que consiste en un cajón portátil, tanque movible u otro elemento análogo, total o parcialmente cerrado, destinado a contener mercancías para facilitar su transporte por uno o varios modos de transporte.

Declaración aduanera de Importación o exportación: Es el acto o documento mediante el cual el declarante indica el régimen aduanero específico aplicable a las mercancías y suministra los elementos e información que la autoridad aduanera requiere.

Derechos de Aduana. Los establecidos en arancel aduana, a los cuales se encuentran sometidas las mercancías, tanto a la entrada como a la salida del Territorio Aduanero Nacional, cuando haya lugar a ello.

Exportación: Es la salida de mercancías del territorio aduanero nacional con destino a otro país.

Importación: Es la introducción de mercancías de procedencia extranjera al Territorio Aduanero Nacional cumpliendo con los términos y condiciones previstos en el presente Decreto.

Inspección Aduanera. Es la actuación que realiza la autoridad aduanera competente con el fin de verificar la naturaleza, descripción, estado, cantidad, peso y medida; como el origen, valor y clasificación arancelaria de mercancías; para la correcta determinación de los tributos aduaneros, régimen aduanero y cualquier otro percibido por la aduana y para asegurar el cumplimiento de la legislación aduanera y disposiciones, cuya aplicación o ejecución sean de competencia o responsabilidad de la Unidad Administrativa Especial Dirección Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

Inspección previa de la mercancía. Es la que efectúa importador o agencia de aduanas, previo aviso a la autoridad aduanera, de mercancías importadas al Territorio Aduanero Nacional.

Intervención de la autoridad aduanera. Consiste en la acción de la autoridad aduanera, en control simultáneo o posterior, que se inicia con la notificación del acto administrativo autoriza la acción de control de que se trate.

Levante: Es el acto por el cual autoridad aduanera permite a los interesados la disposición de la mercancía, previo el cumplimiento de los requisitos o el otorgamiento de garantía, cuando a ello haya lugar.

Mandato aduanero: Es el contrato en virtud del cual el importador o exportador faculta a una agencia aduanas para que, en su nombre y representación, lleve a cabo los trámites aduaneros necesarios para el cumplimiento de un régimen aduanero o modalidad o actividades conexas con los mismo.

Mercancía: Son todos bienes susceptibles de ser clasificados en la nomenclatura arancelaria y sujetos a control aduanero.

Mercancía declarada. Es la mercancía nacional o extranjera que se encuentra descrita en una declaración aduanera conforme con las exigencias previstas en la normatividad Aduanera.

Mercancía nacionalizada. Es la mercancía de origen extranjero que se encuentra en libre disposición por haberse cumplido todos los trámites exigidos por las normas aduaneras.

Nacionalización de mercancías. Consiste en el cumplimiento de todos los trámites exigidos por las normas aduaneras para permitir a las mercancías introducidas al territorio aduanero nacional, ser sometidas a la modalidad de importación que corresponda. La nacionalización comprende desde la presentación de la declaración aduanera hasta la culminación del régimen de importación correspondiente que, mediante el otorgamiento del levante por parte de la autoridad aduanera, garantice su libre disposición.

Operación aduanera. Toda actividad de embarque, desembarque, entrada, salida, traslado, circulación y almacenamiento de las mercancías sujeta al control aduanero.

Precios FOB: Todas las exportaciones e importaciones que se realicen desde Colombia y hacia cualquier país del mundo deben costear el pago del valor FOB. Es el precio de venta de los bienes puestos en un medio de transporte marítimo, sin incluir **valor** de seguro y fletes (Centro Virtual de Negocios S.A.S., 2017)

Precios CIF: *Cost, Insurance and Freight* (costo, seguro y flete) Lo cual quiere decir que el precio acordado entre vendedor y comprador debe incluir el costo de la mercancía, el monto del flete internacional y el monto de la prima de seguro. (Deloitte, 2020)

Tributos aduaneros. Los derechos de aduana y todos los otros derechos, impuestos los recargos percibidos en la importación o con motivo de la importación mercancías, salvo los recargos cuyo monto se limite al costo aproximado de los servicios prestados o percibidos por la aduana por cuenta de otra autoridad nacional.

Usuario aduanero. la persona natural, la persona jurídica o sucursal de sociedad extranjera, que hace parte o interviene, como importador, exportador, consorcio, unión temporal o declarante en los regímenes, modalidades, operaciones aduaneras o en cualquier trámite aduanero. También se considera usuario aduanero toda aquella persona que requiera autorización, habilitación o registro para actuar ante la administración aduanera.

INCOTERMS: Términos de Comercio Internacional. Son las reglas internacionales para la interpretación de los términos comerciales fijados por la Cámara de Comercio Internacional. Su objetivo es establecer criterios definidos sobre la distribución de gastos y transmisión de riesgos, entre exportador e importador. Los Incoterms regulan: la entrega de mercancías, la transmisión de riesgos, la distribución de los costes, y los trámites de documentos. Pero no regulan: la forma de pago ni la legislación aplicable. Hay 13 términos: EXW, FCA, FAS, FOB, CFR, CIF, CPT, CIP, DES, DEQ, DAF, DDP, DDU.

ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO PARA EL CORREDOR TURÍSTICO "TERRITORIO PARAÍSO" QUE IMPULSA LA CORPORACIÓN DESTINO PARAÍSO EN LOS MUNICIPIOS DE PALMIRA, EL CERRITO, GINEBRA, GUACARÍ Y BUGA PARA EL AÑO 2021

POSITIONING STRATEGIES FOR TOURIST CORRIDOR "TERRITORIO PARAÍSO" PROMOTED BY CORPORACIÓN DESTINO PARAÍSO IN THE MUNICIPALITIES OF PALMIRA, EL CERRITO, GINEBRA, GUACARÍ AND BUGA FOR THE YEAR 2021

James Díaz Tejada [3]
Diana Sofía Mateus Serrano [4]
Carlos Fernando Valencia-Peñuela[5]

Resumen

La Corporación Destino Paraíso surgió en el año 2008 mediante la asociatividad de entes gubernamentales y privados, con recursos del

3 Zootecnista Universidad UNAD, Magister en Marketing Estratégico Universidad libre seccional Cali , Candidato a Magíster en Administración de Empresas Universidad Pontificia Bolivariana seccional Palmira, Colombia, james.tejada@upb.edu.co

4 Administradora de empresas Universidad Santiago de Cali seccional Palmira, Candidato a Magíster en Administración de Empresas Universidad Pontificia Bolivariana seccional Palmira, Colombia, diana.mateus@upb.edu.co

5 Comunicador Social Universidad de Valle, Especialista en Administración Universidad Icesi, Magíster en Comunicación Digital Universidad Pontificia Bolivariana sede Medellín, Doctorando en Comunicación y Mercadotecnia Estratégica Universidad Anáhuac México, carlosfernando.valencia@upb.edu.co

BID, por medio de un proyecto que tuvo una duración de 3 años. Sin embargo, la corporación tuvo un proceso de deserción de asociados debido a la percepción de algunos de no recibir beneficios significativos, por lo cual, actualmente cuenta con catorce asociados que sostienen la corporación con la idea de dar continuidad a sus principios y lograr su misión y objetivos planteados.

Debido a lo anterior, resulta determinante el planteamiento de estrategias de posicionamiento para el Corredor Turístico Destino Paraíso, donde la corporación juegue un papel protagónico, apoyando a sus integrantes con herramientas útiles que les permita fortalecerse como entidad. Para ello, se realizó una investigación con enfoque cuantitativo usando técnicas cualitativas como la encuesta, aplicada tanto a los asociados como a algunos clientes, y una entrevista a autoridades y expertos del sector con el fin de identificar el estado y posicionamiento del corredor turístico.

Se evidenció que la corporación se encuentra inmersa en una añoranza del pasado que no le ha permitido evolucionar para adaptarse a las nuevas dinámicas turísticas, pues posee una trayectoria y marca que no puede desestimarse y, por el contrario, se debe fortalecer mediante los beneficios del marketing digital y relacional tanto con entes gubernamentales como con los clientes de los negocios asociados a la corporación.

Palabras Clave: *Estrategias de posicionamiento*, *Corporación Destino Paraíso*, *Corredor turístico*, *Marketing turístico*, *Estrategias de marketing.*

Abstract

The Corporación Destino Paraíso emerged in 2008, through the association of government and private entities, with IDB resources, through a project that lasted 3 years. However, the corporation had a process of defection of associates, due to the perception of some of not receiving significant benefits, for which, it currently has fourteen associates who support the corporation with the idea of giving continuity to the principles, mission and objectives.

Due to the above, the approach to positioning strategies for the Destiny Paraíso Tourist Corridor is decisive, where the corporation plays a leading role, supporting its members with useful tools that allow them to strengthen themselves as an entity. To do this, an investigation with a quantitative approach was carried out using qualitative techniques such as the survey, applied to both associates and some clients, and interviewing authorities and experts from the sector, in order to identify the status and positioning of the tourist corridor.

It was evidenced that the corporation is immersed in a longing for the past, which has not allowed it to evolve to adapt to the new tourist dynamics, since it has a history and brand that cannot be underestimated, and on the contrary, it must be strengthened through benefits of digital and relationship marketing, both with government entities and with clients of the businesses associated with the corporation.

Keywords: *Positioning strategies*, *Corporación Destino Paraíso*, *Tourism corridor*, *Tourism marketing*, *Marketing strategies.*

Introducción

En el municipio del Cerrito Valle, ubicado aproximadamente a 40 km de Cali, se encuentra la Hacienda el Paraíso, epicentro de la conocida obra literaria del romanticismo colombiano, “La María” escrita por Jorge Isaac en 1.867.

Esta obra que hace alusión al Amor, está enmarcada geográficamente en el esplendor del río Cauca que generosamente riega el fértil Valle; donde el Sol brilla de manera incandescente y hace necesario y útil la sombra de frondosos Samanes, Guácimos, Carboneros y Chiminangos, bajo los que se levantan ramadas que albergan fogones donde se cuecen alimentos para los corteros de caña que trabajan arduamente esperando el medio día para deleitarse con exquisitos manjares; obra de las mujeres que con sus saberes culinarios, satisfacen a todo aquel que desee tener una experiencia mágica al paladar; fruto del Amor por su cocina. Es por ello que el departamento del Valle del Cauca, ha entendido la importancia del fortalecimiento del sector gastronómico y turístico en general, como herramienta para impulsar el desarrollo del departamento.

Desde la Corporación Destino Paraíso, se viene trabajando por el desarrollo turístico rural en el territorio paraíso, el cual, busca impulsar mediante diferentes actividades, el turismo en la región, fortalecer a pequeñas, medianas y grandes empresas buscando así un beneficio integral.

La Corporación se creó aproximadamente hace 12 años a raíz de una iniciativa intergremial que nació en la Fundación Carvajal (dueña

de la marca) y donde participaron entes públicos y privados con el Cofinanciamiento del Banco Interamericano de Desarrollo – BID, cuyo objetivo es fortalecer y crear la ruta "Destino Paraíso" en el "Territorio Paraíso" y del que hacen parte (desde los mismos estatutos) los municipios de Palmira, Cerrito, Guacarí, Ginebra y Buga.

El Convenio de Cooperación Interinstitucional "Destino Paraíso" duró aproximadamente tres años y logró generar conocimiento acerca del sector Horeca (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías) de la Región.

Este proyecto les dio un impulso positivo a los empresarios del sector hotelero, restaurador y turístico en general del Corredor Turístico Territorio Paraíso con capacitaciones en servicio al cliente, conocimientos administrativos, certificaciones en calidad, asesorías con chefs reconocidos, etc.

Durante el desarrollo del proyecto, se realizó un concurso en el que participaron restaurantes de la zona con diferentes platos de Comida Tradicional y del que salieron varios platos insignia como el Arroz Atollado, la chuleta valluna, trucha asada, sancocho valluno y el fiambre valluno etc. De este ejercicio, nació la ruta de "Los Sabores de María", evento que se viene realizando anualmente y que en el año 2020 llegaría a su décima edición; cabe resaltar que, dicho evento no se realizó debido a la pandemia del Coronavirus- COVID19, que inició con el estado sanitario de emergencia decretado por el Gobierno Colombiano en el mes de marzo del 2020.

Para la Corporación Destino Paraíso, este Festival es la "Joya de la Corona", ya que ha contado con la participación de grandes actores de la cocina ancestral y tradicional, logrando así ser reconocidos

y visibilizados por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo - MinCIT como un valioso recurso para el Corredor Turístico Territorio Paraíso.

Descripción del problema

1. Estado Del Arte

Para la realización de este proyecto de grado se consultaron diferentes fuentes de literatura, que ayudaron a plasmar el contexto general de la presente investigación, dentro de la cual se tuvo en cuenta la definición dada por las Naciones Unidas (2008) donde refiere que:

> Un visitante es una persona que viaja a un destino principal, distinto al de su entorno habitual, por una duración inferior a un año, con cualquier finalidad principal (ocio, negocios u otro motivo personal) que no sea ser empleado por una entidad residente en el país o lugar visitado. Estos viajes realizados por los visitantes se consideran viajes turísticos. El turismo hace referencia a la actividad de los visitantes. (p. 10).

Además, se tuvo en cuenta la definición de Hunziker & Krapf (1942) quienes dicen que "el turismo es el conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su domicilio, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no están motivados por una actividad lucrativa" (p. 37), donde se evidencia que estos dos puntos de vistas concuerdan que el turismo se realiza por fuera del entorno habitual de las personas.

El marketing a lo largo de los años ha ido adquiriendo diversos enfoques, desde el marketing centrado en el concepto del producto; hasta el marketing enfocado a la experiencia del consumidor. A su vez, el marketing centrado en las experiencias, ha cobrado cada vez más

fuerza en el terreno de la mercadotecnia, y es un concepto fácilmente aplicable al ámbito turístico. La implicación emocional y la creación de experiencias, son herramientas importantes tanto para lograr la satisfacción, así como la fidelización del cliente (Cabrera, 2013).

En el año 1999 y posteriormente en el 2006, aparece Schmitt (2006), el cual, a través de su obra marketing experiencial, define "las experiencias como sucesos generadores de estímulos" (p. 25). En el marco teórico propuesto por el autor, pareciere que los clientes dejarán a un lado aspectos como, características y ventajas funcionales, calidad del producto, y una imagen de marca positiva. Su atención se centraría más en identificar elementos capaces de cautivar y atrapar sus sentidos, que estimulen su emotividad y racionalidad, a través de productos, comunicaciones, y campañas de marketing fuera de lo convencional. Por lo tanto, a diferencia del marketing tradicional, el marketing experiencial plantea otra concepción diferente de los clientes, que se enfoca exclusivamente en experiencias.

Para otros autores como Cancino, Ortiz F & Cancino (2020), "el turismo es considerado como una de las actividades más dinámicas de la economía mundial, y en los últimos años se ha caracterizado por su crecimiento, dinamismo global y contribución a la economía de los países" (p. 45). Hoy, los productos son de mejor calidad y rendimiento, con características novedosas, que llevan al consumidor a que innove y experimente con estos productos buscando obtener el mayor provecho de los mismos pasando por el marketing social, donde se hace foco en proteger e incrementar el bienestar del consumidor y el del conjunto de la sociedad.

Partiendo de lo anteriormente expuesto, se puede evidenciar que, el Valle del Cauca es un buen exponente de turismo, cabe anotar que, en la actualidad, el internet es la mayor fuente de información donde las personas convergen para inspirarse, buscar y planificar sus viajes, es desde aquí donde se hace indispensable mejorar el posicionamiento del Corredor Turístico Destino Paraíso mediante la generación de estrategias que permitan su visibilidad. Adicionalmente, en la tabla 1, se presenta un breve resumen sobre aspectos generales de publicaciones afines al proyecto de investigación, donde se precisan las características principales de éstos.

Tabla 1. *Antecedentes*

Autor	Título	Propósito	Diseño Metodológico	Hallazgos	Tipo de documento	Entidad
Astudillo, M., Diana C., Dosman, C., Osorio, C. y Vargas, H. (2007)	Auditoría de imagen de Palmira, como primera etapa para la gestión estratégica de city marketing de la ciudad	Determinar cuál es la imagen de la ciudad de Palmira que poseen los habitantes y los visitantes y que hitos urbanos reconocen y consideran como signos de identidad de la ciudad	Enfoque: Cuantitativo y cualitativo Tipo de estudio: Descriptivo Tipo de muestreo: por conveniencia	Se identificó la percepción, los hitos positivos y negativos que tienen los habitantes de la ciudad de Palmira y sus visitantes	Proyecto de grado	Universidad Pontifica Bolivariana Seccional Palmira
Quintero, D., Marín, T. y Ramírez, N. (2017)	El City marketing como estrategia de posicionamiento de la Ciudad de Santiago de Cali	Obtener información de los antecedentes de Marca Ciudad	Enfoque: Cualitativo Tipo de estudio: Correlacional Tipo de fuentes: Secundaria	Los atributos que debe integrar la marca ciudad para alcanzar con éxito los propósitos planteados, esto resulta a partir de una revisión detallada de referentes en el contexto global	Proyecto de Grado	Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium

Cruz, A., Ruiz, E. y Zamarreño, G. (2017).	Marca Territorio y Marca Ciudad. Utilidad en el ámbito del turismo. El caso de Málaga	Obtener diversas definiciones de la Marca Ciudad y algunas características a tener en cuenta.	Enfoque: Cualitativo Tipo de estudio: Descriptivo Fuente: Primaria	Describe los fines que motivan el desarrollo de una marca ciudad y las metodologías que se deben emplear para efectuar un procedimiento óptimo.	Artículo de Revisión	Universidad de Málaga
Calvento, M. y Colombo, S. (2009)	La marca - ciudad como herramienta de promoción turística. ¿Instrumento de inserción nacional e internacional?	Analizar la Marca-Ciudad, como instrumento de inserción nacional e internacional por algunos gobiernos locales.	Enfoque: Cualitativo Tipo de estudio: Explicativo Fuente: Primaria	Uso estratégico de la marca ciudad y diferenciado de los procesos de comunicación institucional de los gobiernos. Así mismo, comprende la necesidad de establecer la marca ciudad como la oportunidad para motivar el reconocimiento de los territorios.	Estudio científico	Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires
Heredero, Olga. Y Chaves, M. (2015)	Las asociaciones “marca producto” y “marca ciudad” como estrategia de “City branding”	Realizar una aproximación a los casos de Nueva York, París y Londres en su estrategia de marca ciudad	Enfoque: Cualitativa Tipo de estudio: Correlacional Fuente: Primaria	El desarrollo estratégico de una marca ciudad promueve el valor social, cultural y económico de los territorios.	Artículo de revisión	Universidad Complutense de Madrid
Valenzuela, M. (2015).	La estrategia de marca-ciudad en función del turismo	Realizar un proceso de análisis de la marca ciudad en las localidades dentro de una ciudad de México	Enfoque: Cualitativo Tipo de estudio: Exploratorio Fuente: Primaria - Secundaria	Establece la importancia de que las entidades gubernamentales motiven el desarrollo de estrategias, en función del fortalecimiento del turismo.	Artículo informativo	Universidad Autónoma del Estado de México

Andrade, A. (2016).	Estrategias de marketing digital en la promoción de Marca Ciudad	Diseñar estrategias de marketing digital de un territorio, a través de la promoción de la Marca Ciudad	Enfoque: Cualitativa Tipo de estudio: Descriptivo Fuente: Primaria	Define rutas claras para el desempeño estratégico de la marca ciudad en el entorno digital, en procura de promocionar los territorios, para el fortalecimiento de su identidad a través de la difusión en dispositivos móviles.	Proyecto de Investigación	Universidad Autónoma de Bucaramanga
Estrada, M. (2018).	Reestructuración de la marca Ciudad de Bogotá	Realizar una propuesta de marca ciudad en Bogotá a partir de un modelo branding utilizando los conceptos de diferentes autores.	Enfoque: Cuantitativo Tipo de estudio: Correlacional Fuente: Primaria	Reflexión práctica de la experiencia de la marca ciudad en Bogotá, ¿Qué hacer? ¿Qué no hacer?	Proyecto de Grado	Pontificia Universidad Javeriana (Sede Bogotá)
Precedo, A. (2010).	Marketing de ciudades y producto ciudad: una propuesta metodológica	Definir y hacer uso de los elementos identitarios en el marco de la construcción de las marcas ciudad	Enfoque: Cuantitativo Tipo de estudio: Descriptivo Fuente: Primaria	Define la necesidad del desarrollo de procesos de investigación que permita un profundo análisis que integre diferentes conceptos de identidad, cultura y todas las formas de expresión existentes en un contexto en particular, para el desarrollo asertivo de la marca ciudad.	Artículo de Investigación	Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Fuente: Elaboración propia (2021).

Planteamiento del problema

La Corporación Destino Paraíso, fue creada en el año 2008, mediante la asociatividad de entes Gubernamentales y privados, con recursos del Banco Interamericano de Desarrollo – BID. Tiene como objetivo general, contribuir a mejorar la competitividad y sostenibilidad del

sector empresarial en las zonas rurales del Valle del Cauca, siendo su fin específico generar un modelo sostenible de desarrollo turístico asociativo implementado en el Territorio Paraíso (TP), conformado por los municipios de Ginebra, El Cerrito, Guacarí, Palmira y Buga.

Fue sostenible económicamente mientras conto con el apoyo externo de diferentes entes públicos y privados, funcionando muy bien durante su implementación y ejecución; tuvo una duración de tres años (36 meses), donde participaron activamente aproximadamente 60 asociados que se beneficiaron de este proyecto región.

En la actualidad, la Corporación Destino Paraíso, cuenta con un número reducido de asociados (donde prevalecen los restauradores con sus productos de comida tradicional, unos cuantos hoteleros, un museo y una vinoteca), no poseen sede propia; la única actividad conjunta que prevalece en la Corporación Destino Paraíso es la Ruta "Los Sabores de María", evento gastronómico que recoge el concepto de Efraín y Maria como punto de partida para rescatar la cocina tradicional vallecaucana, donde todos los restauradores se unen para mostrar sus delicias gastronómicas. Dicho evento, en el año 2020 llegaría a su décima edición; pero no pudo ser realizado debido a la pandemia del Coronavirus- COVID19, que inició con el estado sanitario de emergencia decretado por el Gobierno Colombiano en el mes de marzo del 2020. La continuidad de este evento está en riesgo de no realizarse, por falta de recursos y compromiso de los integrantes de la Corporación que hoy sienten que se quedaron solos, sin el apoyo de los entes públicos y privados que los acompañaron inicialmente durante la ejecución del proyecto, lo que significa perdida de visibilidad y posicionamiento de la cultura gastronómica de la región.

En su momento, del 2008 al 2011, los integrantes a la corporación Destino Paraíso, se vieron beneficiados con apoyo en capacitaciones donde se profesionalizaron en áreas como servicio al cliente, mercadeo, gastronomía, software administrativo de facturación e inventarios, con el objetivo de aplicar estos conocimientos en sus negocios y fortalecerse como Corporación y como Corredor Turístico Territorio Paraíso.

Hoy, la Corporación Destino Paraíso, ubicada en el Corredor Turístico Territorio Paraíso, requiere fortalecer sus estrategias de posicionamiento; para mejorar su visibilidad ya que en la actualidad, como Corporación, no están trabajando en conjunto, si no que cada uno de los asociados está en inmerso en las diferentes actividades de sus negocios, razón por la cual la Corporación ha perdido el ritmo de trabajo y se hace necesario hacer una intervención para formular las estrategias necesarias para lograr la visibilidad y posicionamiento deseado en la región.

1. Pregunta de investigación

¿Qué estrategias se requieren para el posicionamiento del corredor turístico Territorio Paraíso que impulsa la Corporación Destino Paraíso en los municipios de Palmira, El Cerrito, Ginebra, Guacarí y Buga para el año 2021?

2. Sistematización del problema

- ¿Cuál es el estado actual del posicionamiento de Corredor Turístico Territorio Paraíso" que impulsa la Corporación Destino Paraíso en los municipios de Palmira, El Cerrito, Ginebra, Guacarí y Buga para el año 2021?

- ¿Qué segmentos de mercado son atendidos (por los asociados a la corporación) y sus necesidades en el Corredor Turístico Territorio Paraíso que impulsa la Corporación Destino Paraíso en los municipios de Palmira, El Cerrito, Ginebra, Guacarí y Buga en el año 2021?
- ¿Qué canales de comunicación deben usar los negocios asociados para el posicionamiento del Corredor Turístico Territorio Paraíso que impulsa la Corporación Destino Paraíso en los municipios de Palmira, El Cerrito, Ginebra, Guacarí y Buga en el año 2021?

Objetivos

1. Objetivo general

Proponer estrategias de posicionamiento para el corredor turístico "Territorio Paraíso" que impulsa la Corporación Destino Paraíso en los municipios de Palmira, El Cerrito, Ginebra, Guacarí y Buga para el año 2021.

2. Objetivos Específicos

- Identificar el estado actual del posicionamiento del Corredor Turístico "Territorio Paraíso" que impulsa la Corporación Destino Paraíso en los municipios de Palmira, El Cerrito, Ginebra, Guacarí y Buga para el año 2021.
- Determinar los segmentos de mercado y sus necesidades en el Corredor Turístico "Territorio Paraíso" que impulsa la Corporación Destino Paraíso en los municipios de Palmira, El Cerrito, Ginebra, Guacarí y Buga en el año 2021.

- Definir canales de comunicación para el posicionamiento del Corredor Turístico “Territorio Paraíso” que impulsa la Corporación Destino Paraíso en los municipios de Palmira, El Cerrito, Ginebra, Guacarí y Buga en el año 2021.

Justificación

En la última década el corredor turístico Territorio Paraíso ha perdido fuerza y visibilidad entre los turistas y los visitantes de la región paraíso que en la actualidad buscan espacios con identidad que ofrezcan experiencias memorables e innovadoras y únicas; por ende se hace necesario generar estrategias de posicionamiento para el Corredor Turístico “Territorio Paraíso” impulsado por la Corporación Destino Paraíso, permitiendo que la marca “Destino Paraíso” se convierta de una forma más efectiva en una propuesta de valor, capitalizando en una sola marca todos los esfuerzos realizados por los diferentes actores que conforman la Corporación Destino Paraíso.

Sumado a lo anterior, consigue una implicación más activa de los visitantes del territorio y sus turistas, con la Corporación, lo que es un punto clave para que éstos actúen como prescriptores (Brand Advocates) logrando que la Corporación se posicione en su imaginario. Así mismo, permite vertebrar en un eje estratégico integral, la imagen que se quiere lograr de la región, en lugar de esfuerzos dispersos y en muchas ocasiones contradictorios, esto, asociado al trabajo arduo de cada uno de los integrantes de la Corporación.

Finalmente, permitirá a todos y cada uno de los asociados a la Corporación Destino Paraíso ser más visibles dentro y fuera del territorio turístico, logrando de esta manera, dinamizar su economía.

Metodología

A partir del planteamiento del problema y de los objetivos planteados al inicio de este proyecto, se generó el siguiente diseño metodológico acorde con la literatura disponible para este tema, para lo cual, se trabajó una investigación con un enfoque cuantitativo y con algunos elementos cualitativos. La técnica de recolección de la información cuantitativa fueron las encuestas, aplicadas tanto a los empresarios asociados a la Corporación como a sus clientes, con el fin de identificar el estado, posicionamiento del corredor Turístico Destino Paraíso. A nivel cualitativo se realizaron entrevistas a diferentes autoridades y expertos en la materia, de quienes se esperaba apreciaciones importantes con respecto a la Corporación Destino Paraíso que nutrieron la discusión crítica respecto a la necesidad latente de identificar y promover estrategias que permitan al Corredor Turístico avanzar en el fortalecimiento del turismo y potenciar el impacto de la Corporación Destino Paraíso.

Además, se realizó una completa revisión de literatura donde se analizaron los diferentes puntos de vista planteados por los autores especialistas en el tema de marketing turístico y estrategias de posicionamiento de territorios turísticos.

Finalmente, dentro de las herramientas de renombre, se encuentra la matriz DOFA que permitió realizar un procedimiento analítico donde se examinó al detalle los aspectos internos y externos de la Corporación Destino Paraíso, para la generación de las diferentes estrategias que se agruparon en cuatro ejes estratégicos que fueron: eje estratégico en el entorno digital, eje de aliados estratégicos, eje estratégico de mercadeo y eje de formulación de proyectos.

1. Tipo de estudio y alcance

El tipo de estudio que se llevó a cabo fue una investigación aplicada cuyo objetivo principal fue la búsqueda de estrategias que permitan abordar una problemática específica, donde los elementos teóricos sirven de apoyo para la generación de conocimiento práctico. El nivel de profundidad fue descriptivo con un enfoque mixto; que permitió especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, sin necesidad de indicar cómo se relacionan éstas (Hernández, Fernández & Baptista Lucio, 2010).

La población objetivo del estudio estuvo conformada por los 13 asociados a la Corporación Destino Paraíso (Anexo 1); de los cuales, 8 asociados accedieron a realizar el ejercicio de enviar la encuesta a sus clientes, lo que corresponde al 61.3%, del universo total de clientes atendidos por los asociados a la Corporación Destino Paraíso (Anexo 2).

Adicionalmente, se realizaron una serie de entrevistas a cuatro líderes de opinión, como conocedores del sector y del entorno, la primera entrevista fue realizada a la Subsecretaria de Desarrollo Económico de la Gobernación del Valle del Cauca, la Doctora Alexandra Vásquez Orozco (Anexo 3), la segunda fue realizada a la Gerente de Rioja Turismo, la Señora Eleana Rioja (Anexo 4), la tercera se realizó al Secretario de Turismo de la Gobernación de Valle del Cauca, el Doctor Julián Felipe Franco (Anexo 5) y la cuarta fue realizada al Señor Jean Fabián Taborda, Jefe de Competitividad de la Cámara de Comercio de Buga (Anexo 6).

2. Técnicas de manejo de información

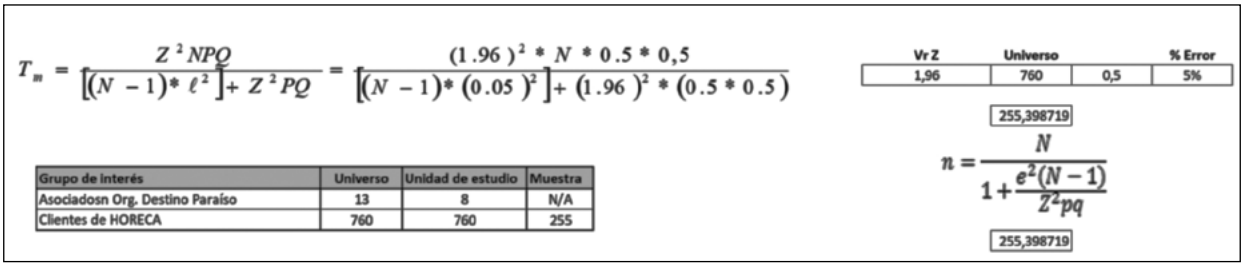
En el marco del desarrollo del proyecto de investigación, se aplicaron técnicas con enfoque cualitativo, que desde la perspectiva de Hernández et. Al. (2010), se plantean para reconstruir la realidad tal como la observan los sujetos de un sistema social definido. A partir de ello, se obtuvieron las entrevistas, consideradas como una técnica en la cual, el entrevistador pretende obtener una información de manera oral y personalizada con un acercamiento directo a los individuos de la realidad.

Adicionalmente, se aplicaron técnicas con enfoque cuantitativo, que usa la recolección de datos con base en la medición numérica y análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento, además, en cuanto al carácter cuantitativo se pretende generalizar los resultados encontrados en un grupo o segmento (muestra) a una colectividad mayor (universo o población).

En este orden de ideas, se implementaron dos encuestas; la primera, se aplicó a los asociados a la Corporación Destino Paraíso, y la segunda, a los clientes de los negocios asociados a esta Corporación.

Según la figura 1, del universo que lo comprenden 13 asociados a la Corporación, 8 participaron aplicando la encuesta (Tabla 2), por lo tanto, se estableció una muestra de 255 clientes de los negocios y se determinó un margen de confianza del 95%.

Figura 1 *Fórmula estadística para la definición de la población muestra.*



Fuente: elaboración propia (2021).

Tabla 2 *Universo de clientes encuestados*

	Universo	Aforo	Universo
Asociado	**Sin pandemia**	**Permitido**	**Con pandemia**
Posada La Maruja	100	50%	50
La Tinaja	500	30%	150
Hostal de Joshe	100	50%	50
Hostal Pie de Monte	500	30%	150
Siga La Vaca	500	40%	200
Sabor Criollo	200	30%	60
Restaurante Caña Dulce	200	30%	60
La Mellicera	100	40%	40
Rancho de Margot	100	0%	0
Museo de La Caña	200	0%	0
Los Guaduales	300	0%	0
Vinos Orejuela	200	0%	0
Restaurante El Samán	200	0%	0
	3.200		**760**

Fuente: elaboración propia (2021).

De acuerdo con la tabla 2, se puede observar que, al momento de ejecutar el instrumento metodológico la cantidad de clientes atendidos por los negocios asociados a la Corporación Destino Paraíso, se ve disminuida por dos factores:

- La disminución en el aforo por la aplicación de los protocolos de bioseguridad implementados en todos los negocios a raíz de la pandemia del Coronavirus- COVID19, que inició con el estado de emergencia sanitario y social decretado por el Gobierno Colombiano en el mes de marzo del 2020.
- De catorce asociados a la Corporación Destino Paraíso, trece contestaron el instrumento metodológico, de los cuales, cinco no realizaron el proceso de enviar el instrumento.

Marco de referencia

1. Marco teórico y conceptual

1.1 *Concepto general del marketing al marketing turístico*

1.1.1 Aproximación al concepto del mercadeo. En el campo de las ciencias sociales y particularmente las relacionadas con las áreas administrativas, se encuentra constituida la raíz de la naturaleza y el alcance de la disciplina conocida por diversos autores como marketing por su traducción al inglés o simplemente mercadeo en habla hispana. Para abordar este campo de conocimientos y disciplinar, se precisa la conceptualización del padre del mercadeo moderno Kotler (2001) quien indica que:

> Esta disciplina se reconoce como un proceso administrativo con influencia en el ámbito social, debido a que responde a la satisfacción de necesidades concebidas en un grupo de personas a través de una oferta ampliamente publicitada por las organizaciones, un proceso que culminará necesariamente en el intercambio de bienes y servicios (p. 82).
>
> Sin embargo, autores como Gilligan & Wilson (2003), Kotler & Keller (2014) y Stanton, Walker y Etzel (2003), como reconocimiento generalizado, le conceden al mercadeo, atributos que conducen al éxito y sostenibilidad de las organizaciones. Es así como el mercadeo contribuye al logro de los objetivos corporativos, a partir de la identificación del mercado y posterior oferta de los satisfactores que demandan. El mercadeo propicia la consolidación de estrategias pertinentes que propenden por la satisfacción del cliente a través de la generación de experiencias deseadas y notablemente superiores a la competencia.

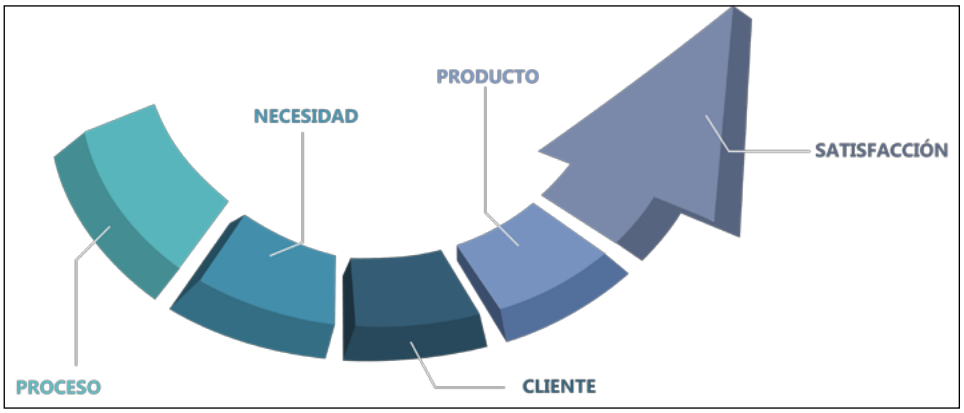
Desde otra perspectiva, el mercadeo se considera una herramienta trascendental que actúa en función de formular objetivos denominados *Specific* (específico); *Mensurable* (medible); *Achievable* (alcanzable); *Relevant* (relevante); *Timely* (temporal), por sus siglas reconocidos bajo el modelo SMART, la construcción de estrategias que abordan la generación de valor, el fortalecimiento de las relaciones con el cliente y el logro del posicionamiento, capaz de derivar en compra, recompra y referenciación.

En este aspecto, se hace necesario considerar los postulados teóricos aportados por Boyd, Walker & Larrecher (1998), los cuales describen con precisión la relevancia de la consolidación de una vinculación

sostenida entre la organización y sus clientes, un proceso reconocido por su traducción al idioma inglés como "*Engagement*". Para dichos autores "el mercadeo es un proceso social que comprende las actividades necesarias que le permiten a individuos y organizaciones obtener lo que necesitan y demandan mediante el intercambio con otros y el desarrollo de relaciones de intercambio progresiva" (p. 61).

Desde otra perspectiva, se encuentra la organización que reúne a más de 30 mil miembros relacionados con el proceso del mercadeo y fundada en el año 1937 como lo es The American Marketing Association - AMA, la cual, ratifica la conceptualización del mercadeo como herramienta de la administración, para la asociación, el mercadeo conduce un proceso que se orienta a determinar los deseos de los clientes y promover la satisfacción de los mismos a través de la oferta de productos (bienes tangibles o servicios intangibles), con el fin de generar utilidades y/o beneficios en las organizaciones. Para esta Asociación, el mercadeo tiene como punto de partida la conceptualización de la importancia de concebir el desarrollo del mismo como un proceso sistemático, alineado y metódico (Figura 2).

Figura 2 *Conceptualización del marketing a partir de los aportes.*



Fuente: AMA (2004).

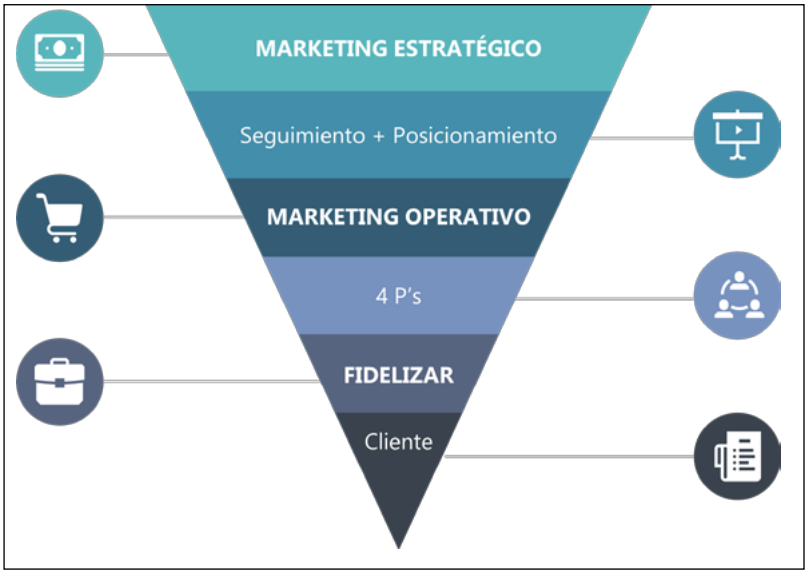
Un proceso es definido como un conjunto de actividades que se relacionan y que de su interacción provocan elementos de entrada y elementos de salida, los cuales de manera cíclica aparte de considerarse resultados se convierten en nuevos elementos de entrada para los demás procesos que conforman la arquitectura de la organización. El mercadeo dada su naturaleza hace uso eficiente de los recursos con el propósito de generar un efecto en segmento del mercado, en este sentido es indispensable considerar una serie de fases conducentes a la ejecución de un verdadero proceso estratégico de mercadeo.

1.1.2 Fase 1: inteligencia de mercados. Esta se reconoce como la realización de un diagnóstico de la organización y del entorno que le rodea, básicamente se refiere al estado actual. Desde el mercadeo se hace uso de diversas herramientas para facilitar un ejercicio transparente, vinculante, holístico y en particular estratégico, que permita detectar diversos elementos de análisis que servirán de insumo para la toma de decisiones estratégicas más adelante. Entre las herramientas de renombre se encuentra el FODA, un procedimiento analítico que examina al detalle, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

El FODA, se enfoca en la identificación de factores claves, que aseguren el éxito de una organización. En tanto que pretende promocionar las fortalezas, ajustar las debilidades y establece a partir de una mirada prospectiva las potenciales oportunidades y amenazas que sugiere el entorno en un primer, segundo o tercer plano, de manera inmediata o a largo plazo.

1.1.3 Fase 2: ejecución estratégica del marketing. La segunda fase se constituye a partir de la alineación entre el marketing estratégico y el marketing operativo. El primero aportando las acciones transversales necesarias para servir de derrotero y horizonte del proceso en procura de avanzar hacia el posicionamiento y el segundo que propicia la ejecución de lo que se considera como la mezcla del mercadeo o por algunos teóricos denominada las 4 P`s (Producto, Precio, Plaza y Promoción).

Figura 3 *Alineación estratégica y operativa para la fidelización.*

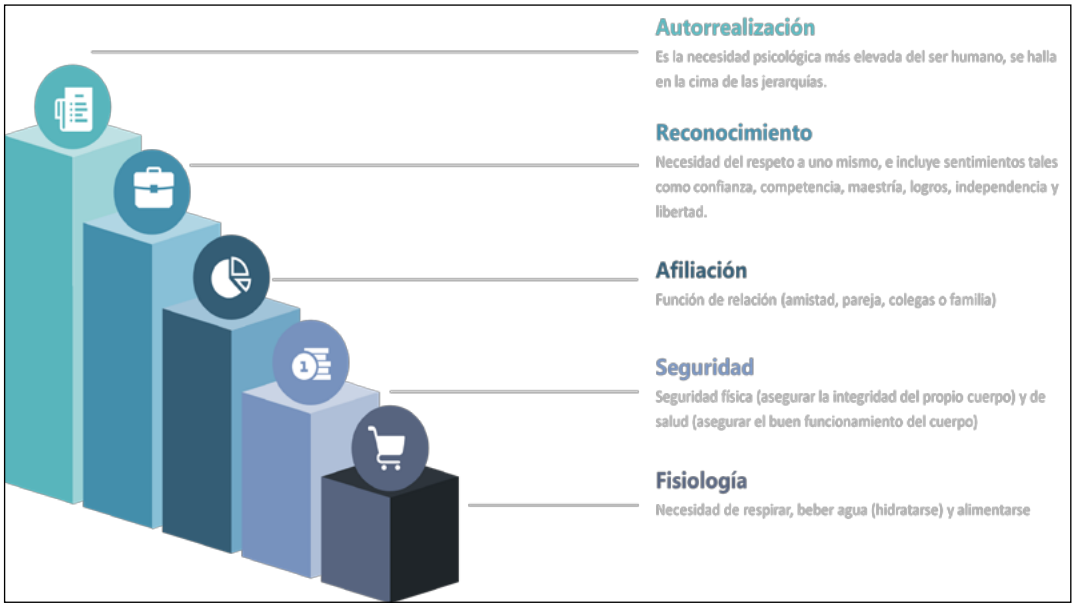


Fuente: AMA (2004).

1.1.4 Fase 3: fidelización del cliente. Entendida como la cúspide de la pirámide o el gras propósito perseguido por las marcas y organizaciones en el mercado. Para algunos autores, el alcance de la fidelización estará supeditada a la satisfacción del cliente, por lo tanto, necesariamente se deberá considerar elementos relacionados con las experiencias que traducen el uso de productos (bienes o servicios) para los clientes.

Entretanto, aparece un nuevo concepto digno de analizar desde la conceptualización del mercadeo, dada su trascendencia en el ámbito de actuación de los profesionales que ejecutan procesos asociados al campo. La necesidad se entiende como una carencia en el mercado. Por varias décadas la discusión se centraría sobre el verdadero alcance de los profesionales del ámbito del mercadeo, respecto a su verdadera capacidad para generar necesidades en los clientes, no obstante, esta posición fue contrariada, resolviéndose de la siguiente manera. Durante de la década de los 40´s, el estadounidense Abraham Maslow, psicólogo, propuso la hasta ahora vigente pirámide que hace honor a su nombre. Un modelo que definiría la jerarquía de las necesidades del ser humano. Su postulado teórico, trascendió el campo de la psicología, al ámbito empresarial e incluso encontró un anidamiento entre el mercadeo y la publicidad (Figura 4).

Figura 4 *Postulado teórico: Pirámide de Maslow.*

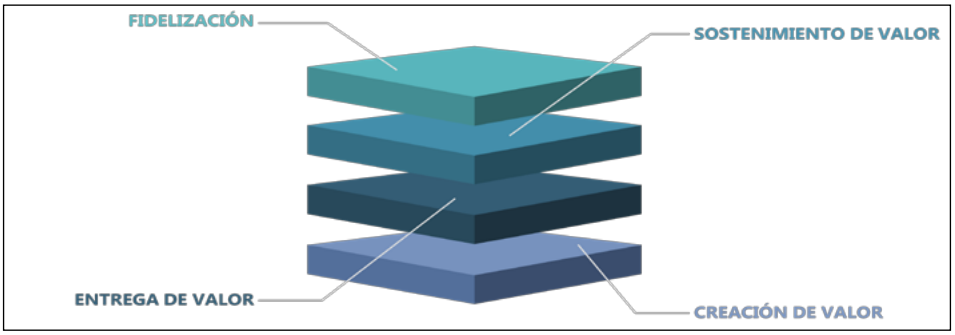


Fuente: Maslow (1976).

Para Maslow, las necesidades son parte de la naturaleza humana y su interrelación con la sociedad a la que pertenece. En este marco ni las organizaciones y mucho menos el mercadeo, conservan la función de generar necesidades, no obstante, a través de diversas prácticas como los estudios de mercados, se logran detectar necesidades y generar sobre estas sensaciones reconocidas como "deseos". Es así como, un consumidor cuya necesidad básica sea fisiológica y se relacione con la sensación de "sed" podrá satisfacerse con: agua, jugo, refrescos, etc. En este escenario las organizaciones aportarán satisfactores que intenten dar respuesta a la demanda. Por lo tanto, el deseo será la manifestación de lo que, en definitiva, el consumidor seleccionará para la satisfacción de su necesidad. Es en este espacio en donde actúa el mercadeo, sus estrategias se encuentran encaminadas a desarrollar deseos en los clientes que logren mimetizarse entre las necesidades.

Asimismo, es importante destacar que, desde la academia a partir de los postulados teóricos, se ha logrado consolidar la naturaleza y fundamentos del marketing. Según la academia y particularmente una definición de una autoridad en la materia, la Universidad de Harvard, en los Estados Unidos, reconocida por su escuela de negocios, el mercadeo es el proceso en el que las organizaciones crean valor, entregan valor y sostienen valor (Figura 5).

Figura 5 *Elementos del concepto del marketing según la Academia.*



Fuente: AMA (2004).

La creación de valor es entendida a partir del análisis integral del cliente, la competencia, la organización, los colaboradores y el contexto que rodea el producto y la entrega de valor en el marco de lo que plantea la Universidad de Harvard, se sostiene en dos pilares:

- Segmentación y posicionamiento que vincula el desarrollo del marketing estratégico.
- El desarrollo de tácticas en el producto, plaza, precio y promoción, asociadas con el marketing operativo, particular la mezcla del mercadeo.

1.1.5 El marketing turístico. Según diversas publicaciones consultadas, el turismo como actividad comercial se desarrollan inicialmente en Florencia durante el año 1282, de acuerdo con los antecedentes en este territorio se fundan la primera agrupación de los "Posaderos". El propósito de la consolidación de este tipo de escenarios que notablemente eras instituciones comerciales respondía al proceso de trasformación de lo que en la época se conoció como "hospedaje de caridad" y que después de varias décadas se constituyó como un servicio comercial para los visitantes y turistas.

Posteriormente, esta práctica se trasladó a las grandes ciudades europeas, originando la rivalidad entre las ciudades por la atracción de visitantes. Años más tarde en plena edad media, las economías más importantes, iniciaron un proceso de inclusión de rubros en sus presupuestos relacionados con inversión en proyectos de infraestructura turística, con la finalidad de brindar mejores y mayores atractivos a turistas y con esto incrementar la demanda de visitas.

De acuerdo con Montaner (1999) y Languar (2001), citados por Rodríguez Escobar (2016), la conceptualización de turismo incluye

dos ejes fundamentales, por una parte se asocia al conjunto de actividades que realizan los turistas (y los bienes y servicios que consume), lo cual integra los hechos y actividades llevadas a cabo en lugares distintos al entorno habitual y en determinadas condiciones, temporalidad (estancia consecutiva durante menos de un año en el caso del turismo internacional y de menos de seis meses en el caso de turismo interno), y en segundo lugar, se asocia a razones lucrativas (que el desplazamiento no tenga por objeto principal la realización de actividades remuneradas en el destino).

Por otra parte, según Kozak (2004) y López (2010), citados por Piedrola, Artacho y Villaseca (2017):

> Se distinguen dos tipos de benchmarking del sector turístico: Benchmarking de la organización turística. Consiste en evaluar la perfomance de una organización y de sus departamentos; y se realiza si las organizaciones están dispuestas a facilitar informaciones y datos. Benchmarking del destino turístico. Es más sensible hacia las oportunidades políticas, sociales, medioambientales y tecnológicas. Los datos necesarios se pueden conseguir con más facilidad. Siguiendo a estos autores, el objetivo es establecer y definir estrategias innovadoras, mejorar en la gestión y llevar a cabo una planificación estratégica. En estudios realizados de benchmarking sobre el análisis de los destinos turísticos se acepta que una gestión exitosa, y el marketing de un destino, dependen de las percepciones de los clientes (los turistas); ya que éstos influyen en la elección del destino, en el consumo de productos y servicios durante las vacaciones y en la decisión de volver.

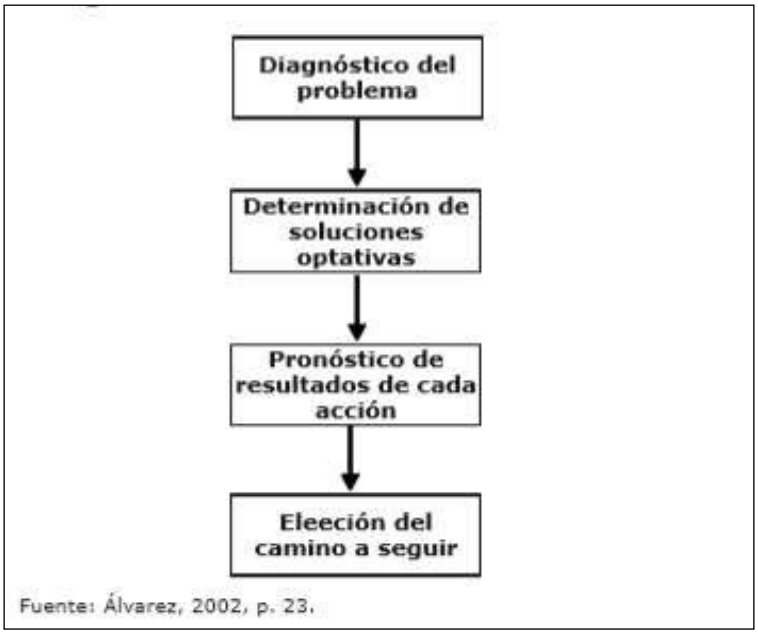
En consecuencia, se puede considerar la satisfacción del turista como una medida de resultados y una de las mayores fuentes de ventajas competitivas. Pero en la actividad turística no sólo se debe considerar la satisfacción de los clientes externos. Cabe destacar que en este análisis no es suficiente comparar factores que caracterizan el destino, sino, además, y de forma fundamental, hay que tener en cuenta una serie de aspectos sobre el grado de satisfacción de los clientes tanto internos (población local) como externos (turistas). Los residentes son la pieza clave en un buen posicionamiento de un destino y deben notar los cambios en su calidad de vida; como producto de las actividades desarrolladas. Al ser conscientes del beneficio que pueden obtener del desarrollo turístico de la ciudad, deben implicarse activamente en él. En ese sentido el desarrollo turístico sustentable de la ciudad asegurará cuotas de satisfacción elevadas para estos clientes (p.454).

2.2 Acerca de la estrategia

Las estrategias se conciben como una herramienta de gestión que permiten establecer las actividades que deben realizar las organizaciones para alcanzar las metas proyectadas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno, asimismo, el alcance de sus recursos y fortalezas. En este orden de ideas, se considera una herramienta prioritaria para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. A continuación, se presentan algunos aportes teóricos que incluyen las diferentes metodologías implementadas para el desarrollo de este proceso, basado en modelos diferenciados.

2.2.1 Propuesta de William Newman. Proviene de la Teoría Clásica de la Administración. Su aporte refleja en primera instancia un modelo simplista, sin embargo, tiene la fortaleza de focalizar la atención al hecho de que el proceso de planeación estratégica o de otra naturaleza, inicia con la precisión de un diagnóstico relativo a un problema determinado. Desde otra perspectiva este postulado promueve la planeación como objeto para la resolución de problemas u objetivos reales, y no se centra en especulaciones (Figura 6).

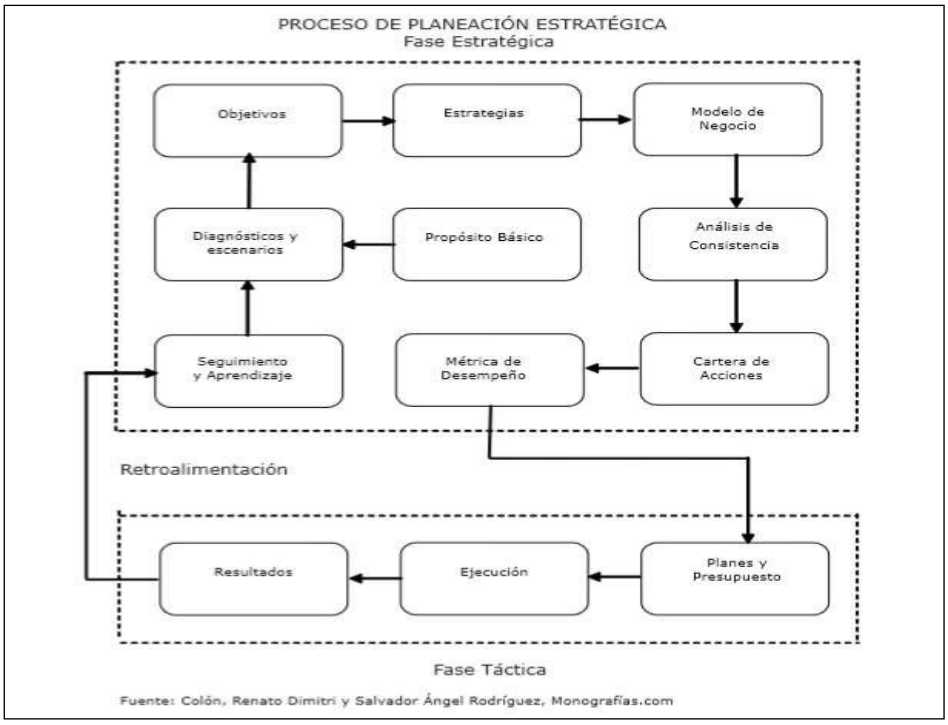
Figura 6 *Modelo Newman.*



Fuente: Álvarez (2002).

2.2.2 Modelo de Colón y Rodríguez. Los autores presentan un modelo de planeación estratégica general fácil y dinámico, con la posibilidad de adaptarse a cualquier organización. El modelo se fundamenta en los objetivos diferentes a muchos procesos que surten su apertura con un sólido análisis diagnóstico, se puede decir que, este modelo responde a la construcción del escenario al que se le adicionarán las estrategias y acciones que darán sustento al proyecto (Figura 7).

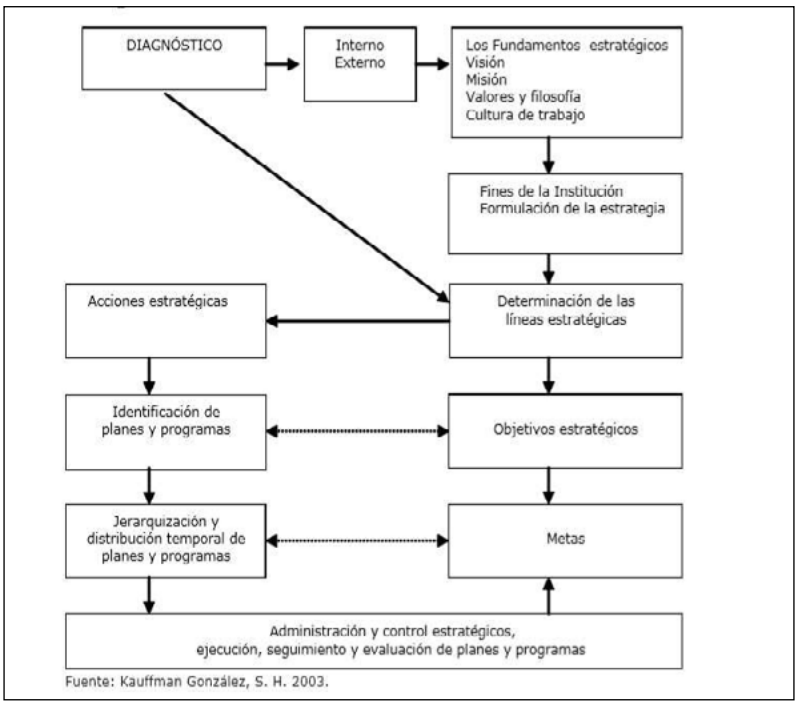
Figura 7 *Modelo Colón y Rodríguez.*



Fuente: Colón, Renato y Rodríguez (2016).

2.2.3 SHKG. El modelo de Sergio Kauffman González del año 2003, considerado el resultado del análisis de propuestas teórico-metodológicas consideradas desde diversas perspectivas teóricas. El modelo SHKG divide el mapa del proceso de planeación en dos cuadrantes (Figura 8).

Figura 8 *Modelo SHKG.*



Fuente: Kauffman (2003).

2.3 Sobre el posicionamiento

El posicionamiento de una marca, es entendida como un proceso cuyo punto de partida se centra en una oferta que se orienta a la ocupación de un apreciado lugar en la mente del cliente. Desde la perspectiva teórica, este logro se reconoce como un indicador denominado *Top Of Mind*, por sus siglas en inglés T.O.M. Es necesario precisar que, el posicionamiento dependerá en gran medida en la aplicación de estrategias eficaces, por parte de la organización, y su foco de acción se ubicará siempre en la mente del cliente, y no necesariamente en el despliegue que ejecute la organización. Así, en el nuevo escenario de competencia, conocido por los gerentes como un campo de batallas, será precisamente la mente del cliente, la cual será concebida como el verdadero escenario de confrontación entre las marcas.

Una estrategia de posicionamiento conveniente, parte necesariamente de una estrategia de diferenciación, en este orden de ideas, la estrategia deberá decidir cuántas y cuáles diferenciales comunicar a su segmento meta.

Desde una perspectiva práctica, el posicionamiento integra el reconocimiento de los entornos y particularmente la revolución tecnológica implícita en las industrias 4.0 que en la actualidad genera altos flujos de información. En este nuevo escenario de convergencias, la mente del cliente estará expuesta a toda clase de mensajes, publicitarios y no, que supondrán para el mismo, una ardua tarea de depuración. Lo que en definitiva se traducirá para las organizaciones una complicada labor de exposición personalizada de información con la capacidad de atraer la atención y motivar la recordación.

La mente humana ejecuta procesos de selección permanente, lo que origina por supuesto una memoria altamente selectiva. La información con fines publicitarios acude a persuadir el nivel consciente de la mente humana, lo que propicia una primera barrera, relacionada con la disposición del cliente para atender la información publicitada, por lo que el mismo, evita exponerse haciendo caso omiso o simplemente no recordando el mensaje recibido.

El éxito de la difusión de los mensajes con fines publicitarios estará mediado por la tendencia en los clientes a percibir las cosas que se asocian a sus intereses particulares. Por lo tanto, la función del mercadeo, se orienta a lograr procesos de atracción a través del empleo de diferentes herramientas como el Marketing de Contenidos, Storytelling e inclusive novedosas prácticas como el Inbound

Marketing. En este sentido, dada la gran cantidad de mensajes con diversos fines, que a diario impactan a los clientes, el primer paso será comprender el contexto de la sociedad actual, un escenario desbordante de información y los diversos elementos que integran el contexto del cliente desde las múltiples dimensiones: familiar, profesional, laboral, social, etc.

Algunos autores se aventuran a describir, los lineamientos que permitirán el éxito de una estrategia a partir de la consideración de aspectos, tales como:

- Alinear las diversas acciones con la estrategia.
- Definir el segmento de posicionamiento.
- El concepto de posicionamiento no se resume a una idea, por lo tanto, puede o no estar asociado a la frase o mensaje de campaña publicitaria.
- El posicionamiento puede asegurar la construcción de un éxito a mediano o a largo plazo, por lo tanto, debe construirse de manera sistemática y procesual.

Por otra parte, es importante aclarar que, la sociedad actual demanda organizaciones dinámicas y flexibles, con la suficiente capacidad para alcanzar procesos de reinvención y principalmente con la posibilidad de adaptarse a las realidades cambiantes que plantean los entornos. Precisamente de esto derivan conceptos como el reposicionamiento, el cual está asociado con la orientación por parte de las organizaciones hacia nuevos enfoques bien sea, en el producto que como ya se mencionó anteriormente va mucho más allá de un bien y adquiere

valores simbólicos. Asimismo, se soporta en el justo en el momento en que la prioridad del cliente cambie sus actitudes, comportamientos y deseos.

Finalmente, la formulación de una estrategia de posicionamiento, va requerir la implementación de acciones que se orienta al establecimiento de relaciones con el cliente, de esta manera se hace necesaria la incorporación de la P de promoción también conocida como las Comunicaciones Integradas del Marketing.

2.3.1 Instrumentos de las comunicaciones integradas del marketing. Aquí se resaltan principalmente los siguientes instrumentos:

- La Publicidad. Reconocida como el proceso de comunicación masiva o personalizada, a partir del cual se pretende informar y persuadir al cliente sobre un producto determinado, con la finalidad de influir en su comportamiento y/o actitud. La Publicidad podrá ser:

a. ATL (Above The Line): Medios convencionales y masivos, tales como, radio, prensa, TV, Vallas publicitarias etc.

b. BTL (Below The Line): Medios alternativos y selectivos, tales como, internet, Ambient Marketing, marketing de guerrilla, storytelling, etc.

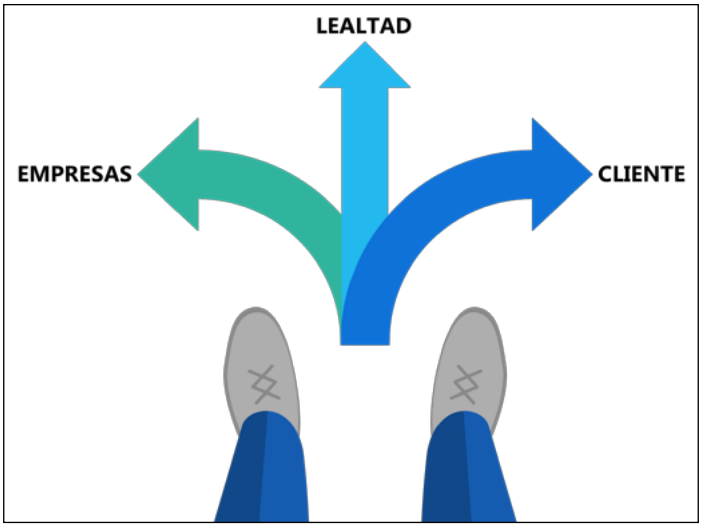
- La promoción de ventas. Acciones que ofertan al consumidor, distribuidor y otros públicos, incentivos a corto plazo (premios, bonos, cupones, etc.) con el propósito de generar un llamado de atención a través de los canales de comunicación y cuyo fin último será el incremento sostenido de las ventas.

- Las relaciones públicas. Considerado como un conjunto de actividades fundamentales de carácter comunicativo que pretender alcanzar la aceptación de la organización por parte de los diversos grupos de interés (Socios, aliados, clientes, proveedores) o por su traducción al idioma inglés: *Stakeholders.* De acuerdo con autores como Paul Capriotti, se considera dentro de una nube de públicos, los cuales pueden ser de carácter externo o interno y sobre los cuales se pueden aplican acciones como: eventos, actividades empresariales, congresos.

- El Marketing directo. Descrito como el conjunto de tácticas encaminadas a la constitución y sostenimiento de una relación comercial personalizada con los clientes.
- La Fuerza de ventas. Consiste en la acción del personal de venta de la empresa sobre los clientes.

2.3.2 Satisfacción del cliente. La satisfacción del cliente se considera un indicador que precisa la medición del desempeño de las organizaciones que se enfocan al mercado, sin embargo, dicha medición sugiere innumerables desafíos, dado que a menudo las investigaciones destaquen resultados poco precisos y muy distantes de las verdaderas concepciones del cliente. Por otra parte, algunas organizaciones de manera osada intentan realizar procesos de medición en función de los procesos de lealtad, a partir de una lectura analítica de sus bases de datos y mediante la correlación de variables como: duración de la permanencia en los registros, número de compras, valor de las compras, etc. (Figura 9).

Figura 9 *Lealtad: articulación empresa-cliente.*



Fuente: https://www.paradavisual.com/la-fidelizacion-construccion-de-la-lealtad-del-cliente/

La satisfacción en el cliente y su prolongada lealtad orienta necesariamente a un concepto propio del mercadeo y clave para el ejercicio de sostenimiento de valor: La fidelización. Ésta debe entenderse como un proceso que posibilita que un cliente que ha comprado un producto, pueda ser susceptible a convertirse en cliente frecuente, a partir del desarrollo de una preferencia hacia la marca de dicho producto, descrito de otra manera, alcanzar; un cliente fiel.

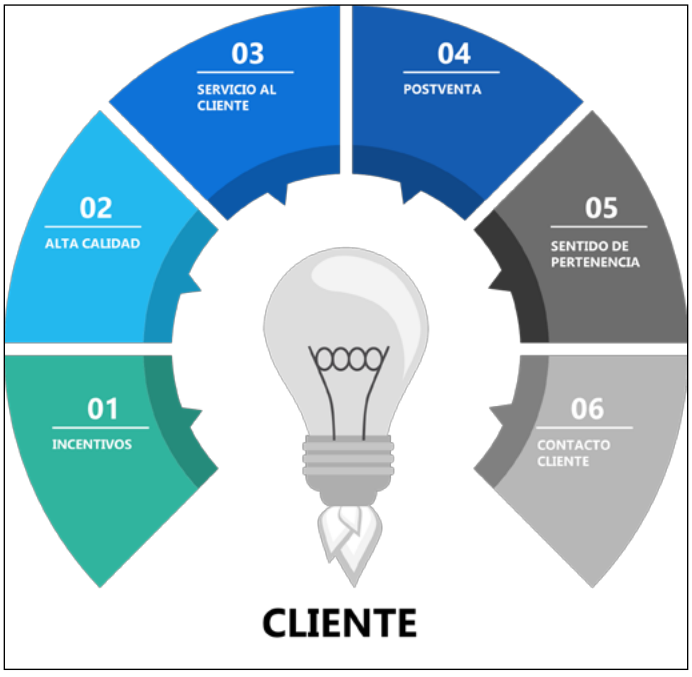
Sin embargo, la comprensión de la importancia de la fidelización va mucho más allá del simple concepto de preferencia hacia una marca determinada, un proceso mucho más interesante y a la vez complejo. En este marco el cliente será considerado un medio de comunicación tan fuerte con la capacidad de disuadir, recomendar, inferir en la compra, justificar la marca o persuadir a un grupo de personas que compran el producto de la competencia; por lo tanto, la fidelización de clientes no solo garantizará la recompra, además abrirá la posibilidad

de cautivar nuevos clientes a través de herramientas poderosas como el voz a voz.

Por otra parte, es importante considerar que, fidelizar un cliente suele ser más rentable que captar uno nuevo, debido a que genera menores costos en mercadeo (un consumidor que una vez compró nuestro producto es más probable que lo vuelva hacer) y en administración (venderle a un consumidor que ya compró requiere de menos operaciones en el proceso de venta, en tanto que ya conoce los canales, el producto, etc.).

2.3.3 Fidelización del cliente. La fidelización no se logra con actividades aisladas, por lo tanto, una estrategia de fidelización supone la sumatoria de actividades capaces de alcanzar lo que para las organizaciones sería la clave del éxito (Figura 10).

Figura 10 *Estrategias de fidelización.*



Fuente: Escobar (2015).

- Servicio al cliente. Se considera la herramienta que garantizará la generación de confianza por parte del cliente y la posterior preferencia hacia un producto o marca en particular, lo que redunda en procesos de compra, recompra, referenciación y recomendación a otros clientes. Es importante destacar que, un cliente satisfecho tendrá mayores posibilidades de ser un cliente frecuente.
- Servicios post venta. Se reconocen como las actividades que integran las estrategias enfocadas a sostener el esfuerzo inicial ejercido en la venta, mediante acciones posteriores al cierre. Entre los servicios que pueden identificarse, se encuentran: el mantenimiento, la instalación gratuita, el servicio de entrega del producto, reparación y asesoría en el uso.

Ofrecer en el mercado servicios de post venta, tendrá por supuesto un fin relacionado con la oferta de un buen servicio al cliente. Las dos estrategias promueven la confianza en el cliente, sin embargo, en la actualidad en algunos productos masivos, esta estrategia genera atracción en tanto que brinda una garantía del uso del producto lo que se traduce en un adecuado acompañamiento durante el uso de mismo. Adicional a esto, en la actualidad, la estrategia post-venta, permite sostener el contacto con los clientes y asegurar una comunicación direccionada no exclusivamente a la asesoría, también con pretensiones de mercadeo, investigación de mercados, evaluación y testeo de producto, etc.

Relacionamiento con el cliente. Generar una relación con el cliente suele ser una tarea compleja de abordar, dado que supera la necesidad de obtención de datos personales (nombres, familiares, dirección,

teléfono, correo electrónico, cumpleaños, gustos e intereses), lo cual en la actualidad se encuentra reglamentado por la normatividad colombiana, a través de la Ley de Habeas Data (Ley 1581 de 2012). Esta estrategia va requerir el desarrollo de un proceso eficaz de la administración de dichos datos y a través de procedimientos de automatización una nutrición de los registros, un proceso que técnicamente en mercadeo se conoce como *Lead Nurturing*, flujos de comunicación que pretenden establecer un vínculo que resuelva situaciones como:

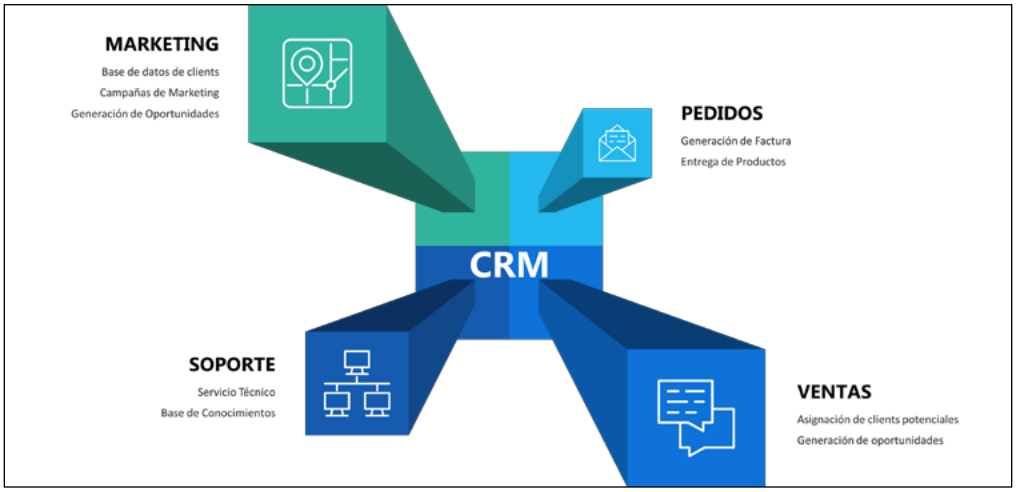
- Uso del producto y experiencia resultante de su compra.
- Mensajes de acercamiento en fechas especiales.
- Promociones de interés según sus gustos.
- Nuevos lanzamientos de productos.

Mantener el contacto con el cliente permite consolidar una estrecha relación con éste, al punto de que perciban la preocupación de la organización sobre su experiencia con el producto y su grado de satisfacción.

En la actualidad las organizaciones ejecutan el modelo de gestión de administración basada en la relación con los clientes, soportándose en herramientas tecnológicas conocidas en idioma inglés como, Customer Relationship Management por sus siglas C.R.M., que se basa en la satisfacción del cliente.

Las plataformas C.R.M. articulan procesos relacionados con marketing, ventas, soporte y pedidos, por lo tanto, su campo de acción es transversal sobre las distintas áreas de una organización (Figura 11).

Figura 11 *Modelo CRM de una compañía especializada en el servicio.*



Fuente: http://www.openitsolutions.info/cms/wp-content/uploads/2010/02/CRM.jpg

- Fortalecimiento del sentido de pertenencia. Las organizaciones en la actualidad realizan procesos de construcción colectiva que permita descubrir intereses del mercado y con esto satisfacer sus necesidades puntuales, precisamente en esta tarea vinculan a los clientes para ejercicios de evaluación. Generalmente las organizaciones que acuden a este tipo de procesos, genera interacción a través de internet, teléfono, correo, buzones en los establecimientos con el fin de obtener comentarios o sugerencias.

Sin embargo, las organizaciones van mucho más allá y no pierden oportunidad para establecer contacto directo y permanente con su cliente, que entre otros aspectos consolide la fidelización y preferencia del mismo por la marca, y también logre que el cliente se sienta parte de la organización, para esto estrategas hoy le apuntan a la generación de iniciativas, tales como:

- Tarjetas V.I.P.
- Programa de suscripción Premium.
- Carné de socio.

- Incentivos. Las organizaciones en su proceso de fidelización de clientes diseñan a menudo estrategias de incentivos que consisten en el desarrollo de actividades promocionales con el propósito de generar una apreciación positiva por parte del cliente con relación a la organización. En este tipo de estrategias es común identificar el uso permanente de acciones como:

  - Puntos.

  - Millas.

  - Bonos.

Tanto los puntos como las millas cumplen un fin específico para el cliente que se resumen en canje por productos o servicios que pueden estar o no asociados con el Core Business (2009) de la compañía. Por ejemplo, las organizaciones emplean las tarjetas de puntos que permiten al cliente acumular en la medida en que se adquieren los productos o servicios. Seguidamente y después de periodos de tiempo determinados el cliente de manera autónoma podrá canjearlos o usarlos para acceder a descuentos especiales.

- Calidad Superior. Finalmente, y como última estrategia, se encuentra la oferta de productos (bien o servicio) de alta calidad o calidad garantizada, los cuales disponen de certificaciones y se encuentran acordes con las necesidades, gustos y preferencias del cliente. La oferta de productos con calidad garantizada permite obtener con mayor rapidez la preferencia del cliente.

2.3.4 Posicionamiento a partir del empleo de marketing de experiencias.

Autores reconocidos en este ámbito como Schmitts & Simonson (1997) con capacidad crítica respecto a la eficiencia del marketing frente a la atención de los asuntos importantes para el cliente y el desdeño de las organizaciones por garantizar la generación de valor en los clientes, precisan la importancia del valor para la satisfacción plena de las necesidades del cliente. En este orden de ideas, si hoy se lograr encontrar un mercado donde sus clientes consideran satisfechas sus necesidades básicas, la estrategia deberá estará direccionada a la oferta de valor, a través de la satisfacción de necesidades sensoriales, o como los autores denominaros: necesidades estéticas.

El marketing de la estética se concentra en la comercialización de experiencias sensoriales, experiencias que contribuyen a la creación de identidad de la organización y garantizan vinculación inmediata con el cliente. En este sentido y según los autores, es importante precisas los componentes de este modelo y por supuesto el alcance de los mismos (Tabla 3).

Tabla 3 *Componentes del marketing de la estética*

Componentes del marketing de la estética	Definiciones de los componentes
Diseño del producto	La función (prestaciones y características utilitarias del producto) y la forma (envoltorio de ese producto).
Investigación de las comunicaciones	Mensaje central (argumentos persuasivos esenciales) y mensaje periférico (elementos que lo envuelven).
Diseño del espacio	La estructura (la forma en que las personas se relacionan con su entorno en un nivel práctico) y el simbolismo (aspectos de espacio que tienen que ver con las experiencias subjetivas.

Fuente: Schmitt y Simonson (1997).

De acuerdo con dicho postulado teórico, la estética adquiere un valor significativo, en tanto que, la imagen y el tono de un espacio reciben en su forma apreciaciones por parte del cliente, así pues, la estantería, la arquitectura del sitio, los colores, las formas, los tamaños ofrecen significados sobre el producto; para lo cual se hace necesario un análisis consensuado y lo suficiente detallado respecto al grado de estimulación que produce la organización a través del establecimiento o punto de atención y venta (Tabla 4).

Tabla 4 *Matriz de evaluación del nivel de estimulación del cliente.*

Insuficiente	Óptimo	Excesivo
Apatía.		Necesidad de espacio.
Irritabilidad.		Necesidad de relajación.
Necesidad de relación.		Menos posibilidades de compra.
Necesidad de excitación.		
Menos posibilidades de compra		

Fuente: Schmitt y Simonson (1997).

Desde otro ángulo, aparece Bitner (1992) quien se refirió al efecto de los ambientes en la satisfacción del cliente. El modelo propuesto por este autor, pretende que las organizaciones avancen en el logro de los objetivos de la organización a través de la comprensión detallada de las necesidades del cliente. Por otra parte, Schmitts & Simonson (1997) definen, además, seis dimensiones a la hora de gestionar una experiencia estética, que promueven la tarea de "*customizar*" un producto. Lo que garantiza la ruta más eficiente, para proveer al cliente una experiencia realmente positiva. Las seis dimensiones antes referidas son:

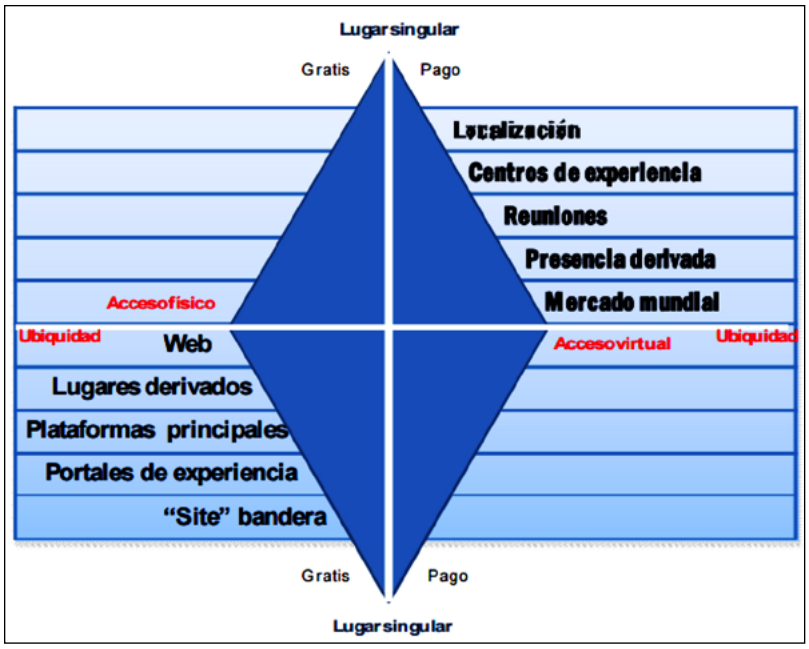
- Autenticidad (Original, imitación, etc.)
- Tecnología (A mano, con máquinas, etc.)

- Tiempo (Tradicional, contemporáneo, futurista, etc.)
- Escala (grande, pequeño, etc.)
- Sofisticación (Refinado, lujo, etc.)
- Espacio (Ciudad, campo, este – oeste, etc.)

Más tarde, Gilmore & Pine (2000) desarrollan el aporte teórico conocido en inglés como Customer Experience Places, traducido al español como Lugares Experienciales para los Clientes (Figura 19). Este concepto se apropia de los espacios que en teoría deberían ser diseñados por las organizaciones a partir del cumplimiento de un proceso que consta de cinco pasos, para generación de experiencias.

- Lugares de conexión y concentración de clientes
- Localización en las zonas de mayor población y afluencia
- Presencia derivada de "un lugar dentro de un lugar"
- Asegurar el uso y consumo de los productos en todo el mundo

Figura 12 *Lugares experienciales.*



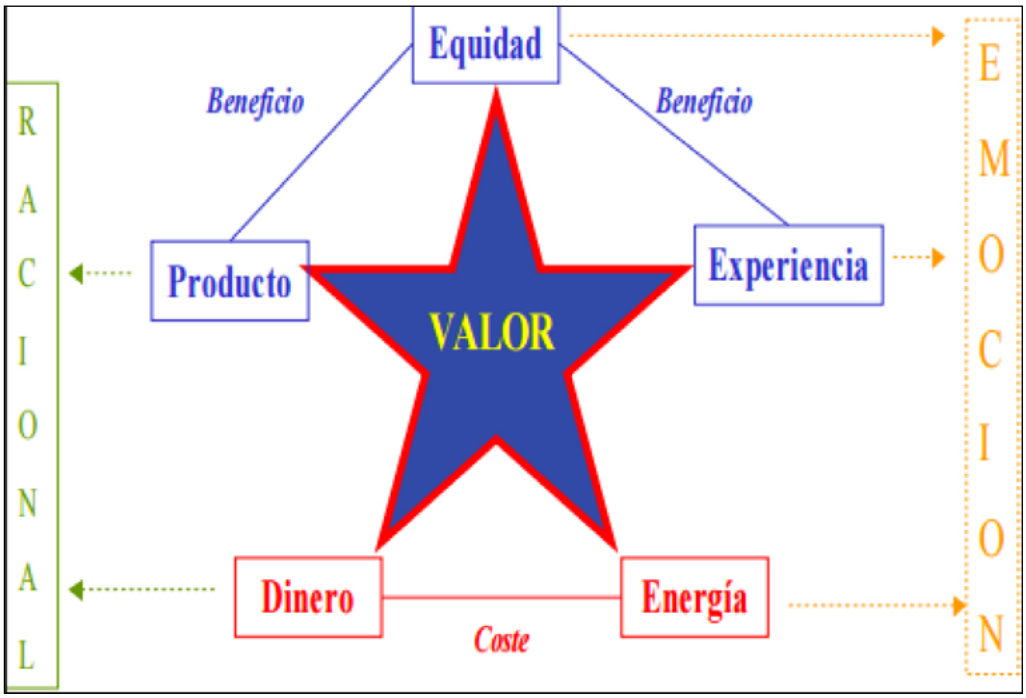
Fuente: Pine y Guilmore (2002).

Finalmente, los planteamientos derivados de los estudios de Gilmore & Pine (2000), se aproximan a la necesidad de generar experiencias pertinentes en el mercado, diferenciar las marcas y constituir vínculos estrechos con el cliente.

Un año atrás precisamente, Robinette & Brand (2001), se anticipaban a constituir su postulado teórico conocido como "la estrella del valor". Los autores plantearon la ineludible transición del marketing "experiencial", al marketing "emocional", este último reconocido a partir de la búsqueda por parte de las organizaciones para el establecimiento de una conexión con los clientes. En este marco la emoción se consideró una fuerza capaz de incitar a los clientes a actuar de manera permanente.

Sobre este planteamiento, Robinette & Brand (2001), determinaron la necesidad de que las organizaciones con aspiraciones de incremento del nivel de lealtad de sus clientes, deberían considerar la importancia de demostrarles su preocupación por la satisfacción de sus necesidades. En esta urgencia, muchas organizaciones que pretendían lealtad por parte de sus clientes, lanzaron al mercado programas de lealtad, pero por la misma se olvidaron de un punto fundamental: el valor al cliente. Precisamente en este foco de acción se concentra el concepto de valor, del cual surge la muy llamativa propuesta denominada "estrella del valor" (Figura 13).

Figura 13 *Propuesta teórica "Estrella del valor".*

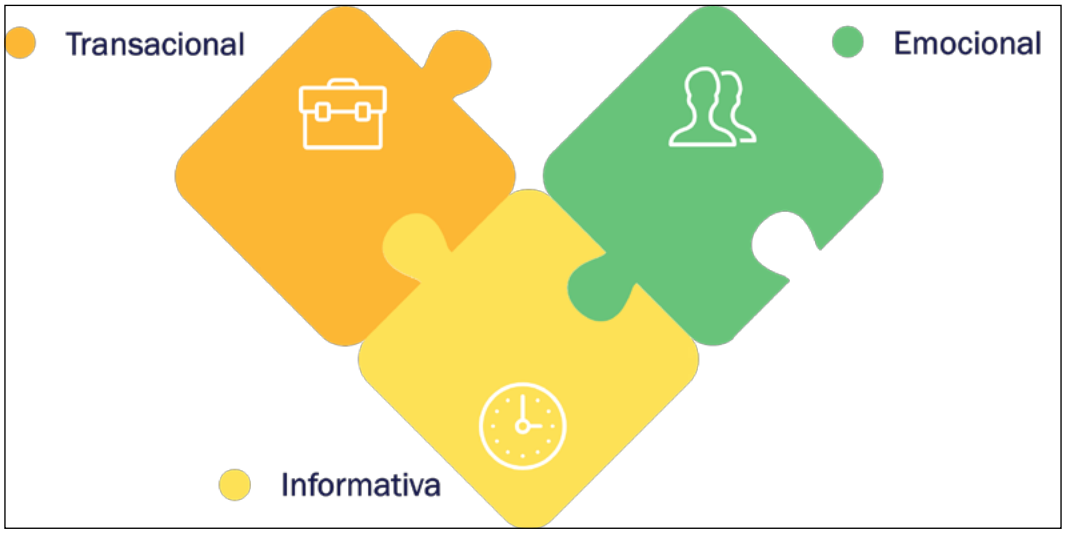


Fuente: Robinette y Brand (2001).

Para la consolidación de la confianza, la organización debe articular esfuerzos hacia la constitución de la identidad e imagen de la organización. La equidad será entendida como el punto de convergencia entre la identidad y la imagen de una marca, es decir que dependerá de la manera en que se presenta la organización y como finalmente es percibida por parte del cliente. Por otra parte, la experiencia surge de la aplicación de un conjunto de acciones donde clientes y organizaciones intercambian estímulos, tales como: sensoriales, de información y emociones. Este intercambio se concibe desde tres macro categorías, las cuales se presentan en la figura 14.

Figura 14

Categorías de intercambio de estímulos.



Fuente: Robinette y Brand (2001).

En el marco de la estrella del valor, los dos puntos racionales obedecen al producto y el dinero, productos confiables y precios cómodos. No obstante, la equidad, la experiencia y la energía generan resultados positivos sobre la organización, sobre estas es fácil incorporar valores agregados sin requerir inversiones o reestructuraciones radicales.

De acuerdo con Robinette & Brand (2001), sugieren la relevancia de que las organizaciones lideren al menos dos dimensiones y por lo menos una de ellas de carácter emocional, puesto que por cuestión de recursos será casi que imposible dominar en las cinco puntas que conforman la compleja estrella. Para los mismos autores, preservar los clientes impacta de forma positiva en las cuentas de resultados de las empresas demostrando así el poder de las emociones en el marketing. Cuando los clientes sienten esa preocupación de parte de la organización permanecerán leales, no obstante, no deben olvidarse

factores como: satisfacción, confianza, duración de la relación, los cuales garantiza un vínculo y conexión perdurable con el cliente, conocido técnicamente como *Engagement*.

Años atrás, Berry (1999) ya planteaba su teoría relacionada con los servicios y la experiencia del cliente, a partir de su postulado la excelencia del servicio. Para dicho autor, el servicio superior al cliente fortalece la posición de la organización en el mercado y establece una autentica relación que encuentra soportada en valores trascendentes como: confianza, entusiasmo y excitación.

Por lo tanto, el servicio superior se considera una estrategia asertiva, capaz de integrar a través de plataformas de comunicación la atención a los clientes, empleados y el entorno. El planteamiento conocido como *great service o servicio superior o excelente*, le comprenden cinco dimensiones estratégicas y diferenciales expuestas en la figura 15.

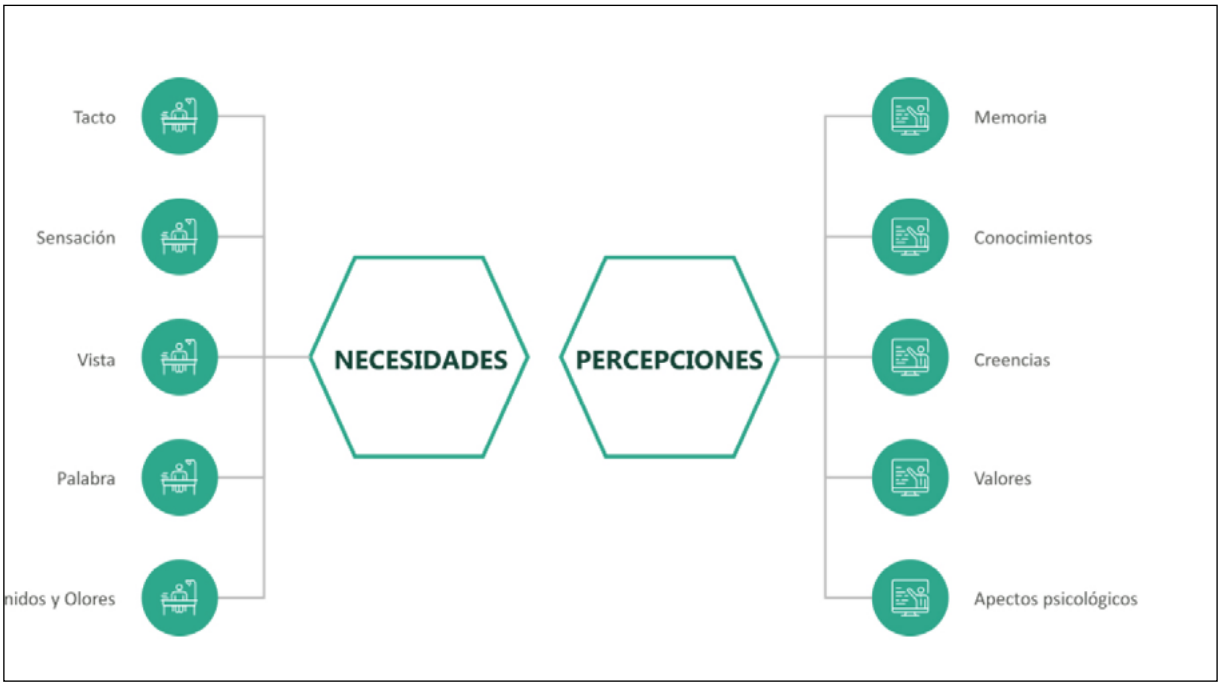
Figura 15 *Modelo del servicio superior propuesto por Berry.*



Fuente: Berry (1999).

Un año después, Horovitz (2000) propone aporte teórico conocido como "los siete secretos del servicio al cliente". Este planteamiento considera la transformación de las necesidades en percepciones, que son ampliamente influenciadas positiva o negativamente por filtros. En este sentido, los filtros adquieren valores representativos, los cuales pueden ser clasificados, de la siguiente manera (Figura 16).

Figura 16 *Clasificación de filtros propuesta por Horovitz.*



Fuente: Horovitz (2000).

De igual manera la percepción se verá ampliamente afectada por la imagen generada de la organización, es decir; aspectos relacionados con la reputación, los valores, la personalidad, etc.

Para Horovitz (2000), el servicio al cliente se encuentra supeditado a las percepciones alojadas en la mente del cliente, es decir sus necesidades, que pretenden la satisfacción de sus expectativas que concentran sus experiencias vividas con la organización y mediadas

a través de la integración de factores como: el precio, la publicidad, el punto de venta y la interacción con el producto.

2.4 Procesos estratégicos de posicionamiento

Para comprender el alcance del desarrollo de los procesos estratégicos de posicionamiento, se considera relevante evaluar los siguientes conceptos:

- Reputación: percepción de las audiencias (o de los públicos) sobre cómo se desempeña una persona o una organización.
- Estigma: es el modo en que las sociedades humillan a alguien. Son las marcas negativas.
- Imagen: Es el esquema mental (u opinión) que tienen los públicos sobre una organización. Está integrado por un conjunto de características o atributos por los que los públicos definen y diferencian a esa organización de las demás.
- Confianza: esperanza firme que se tiene de alguien o algo. (Capriotti, 2013).

2.4.1 Aproximación al concepto transversal de comunicación.

Para identificar la construcción conceptual asociada a la comunicación. De acuerdo con Martínez & Nosnik (1988) “el proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta” (p. 12). La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o una de las sub partes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra sub parte (Figura 17).

Figura 17 *Proceso de construcción comunicativa estratégica.*



Fuente: Martínez & Nosnik (1988).

En el año 1930, debido a mercados menos estables y más competitivos y el endurecimiento de las circunstancias económicas, se redefinió el alcance y principios de comunicación en muchas organizaciones occidentales. Más adelante, en 1970, y de acuerdo con los postulados de Cornelissen (2011) en relación con las nuevas prácticas y áreas de conocimiento, las relaciones públicas y el marketing surgieron como disciplinas de comunicación separadas (la primera conservaba relación con el público y la segunda con los mercados).

Durante la década de los 80`s, las organizaciones empezaron a combinarlas bajo una nueva gestión. Años después Capriotti (2009) defendió este concepto a partir de la instauración de lo que empezaría a conocer como comunicación corporativa. La comunicación corporativa contribuye a la construcción, mantenimiento y protección de la reputación de una organización, ya que la sostenibilidad y el éxito de la misma dependen de cómo sea vista por sus principales actores.

2.4.2 Del concepto de planeación al proceso.

Por otra parte, el concepto relacionado con Planeación, desde la perspectiva de Chadler (1962), se concibe como "la determinación de metas y objetivos a largo plazo de una empresa, y la adopción de medios de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzarlas" (p. 56), en este orden de ideas, la planeación estratégica y en particular la que tiene como finalidad alcanzar el posicionamiento, tiene como propósito:

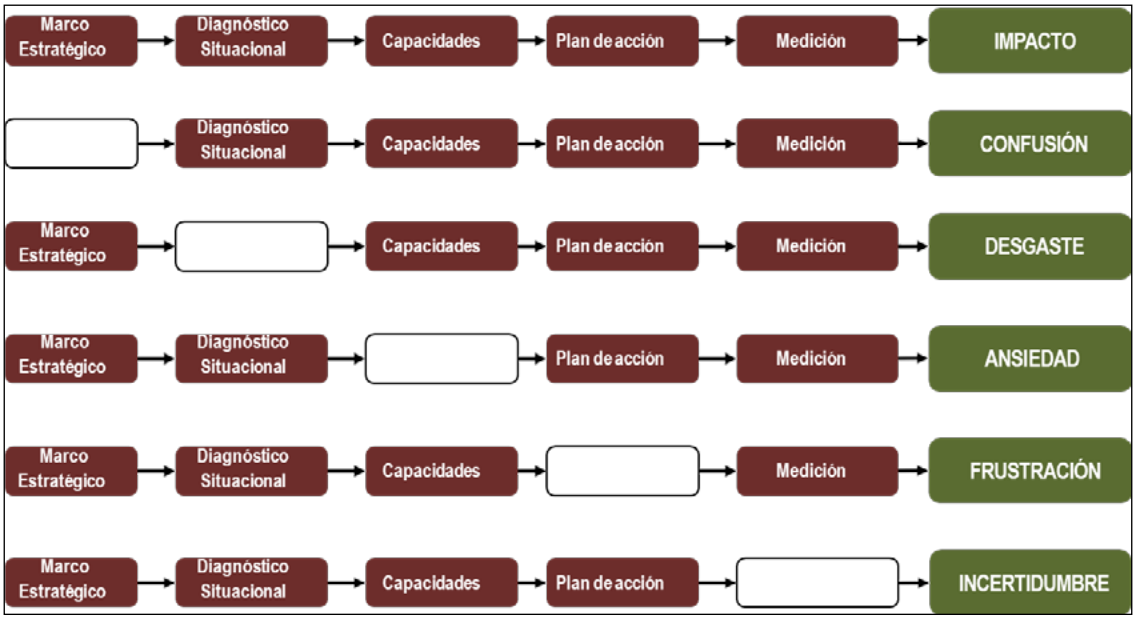
- Alcanzar un mejor resultado.
- Enfocar decisiones diarias estructurada y eficientemente.
- Evitar pensar desde cero todas las situaciones de crisis.
- Usar eficientemente el tiempo y pensamiento.
- Pasar de perspectivas individuales a la acción colectiva.
- Armonizar esfuerzos
- Crear un sistema de aprendizaje y memoria institucional.
- Ayudar a no repetir errores

- Crear una agenda estratégica común

- Capitalizar las mejores prácticas

- Entender la operación de los procesos institucionales.

Figura 18 *Factores determinantes en la definición de estrategias.*



Fuente: Chadler (1962).

Sin embargo, el norte que traza la ruta para el desarrollo de la planeación estratégica se concibe como los objetivos. Los objetivos, en general, son los valores y los propósitos o finalidades de una organización expresado en las expectativas futuras. Los objetivos formales son parte de la misión y determinan el tipo de estrategia, procesos y estructura que esta adoptará (Figura 19). Los objetivos se consideran relevantes por los siguientes aspectos:

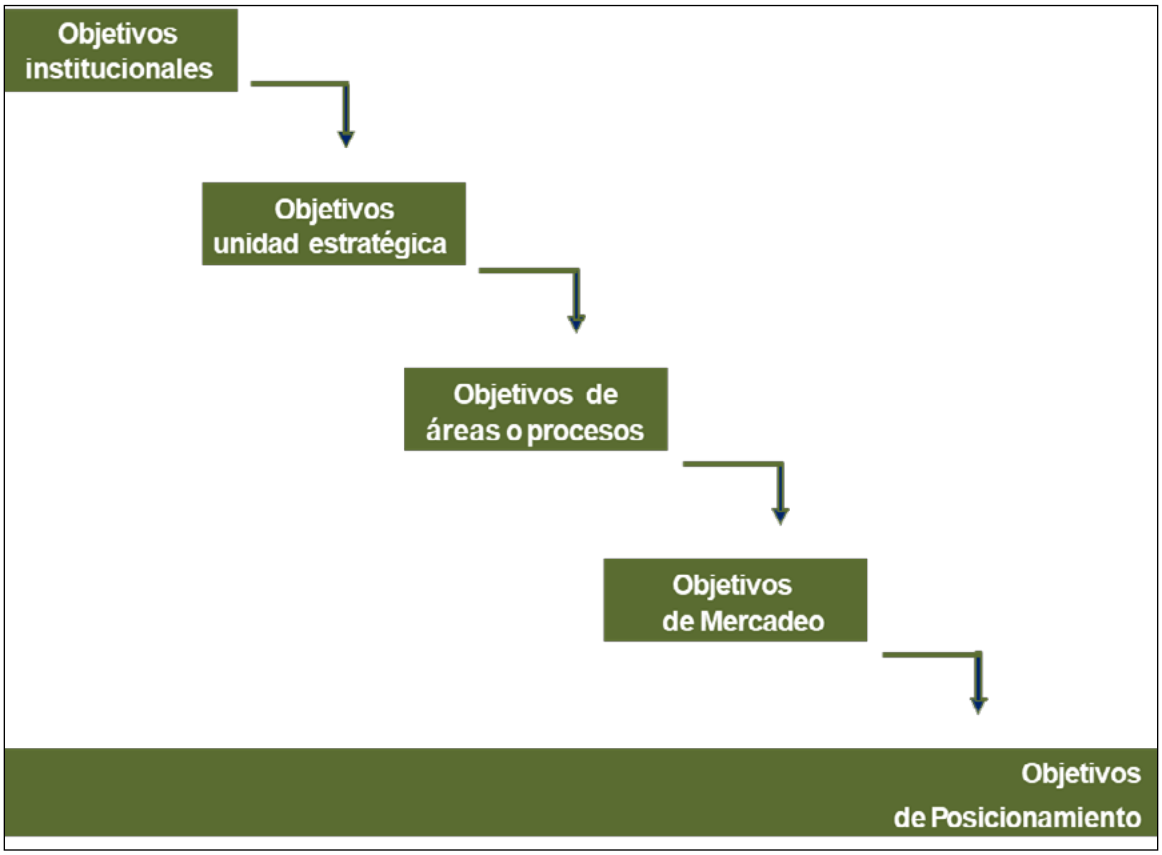
- Proporcionan a la organización una guía precisa en el sentido de una finalidad común.

- Introducen al trabajo en equipo y pueden ser utilizados para

eliminar tendencias egocéntricas de los grupos existentes en la organización.

- Sirven de base segura para verificar el valor de las metas y los planes y ayudan a evitar errores debidos a la omisión.

Figura 19 *Análisis en cascada de la definición de objetivos para la alineación estratégica.*



Fuente: Kaplan y Norton (2002).

Asimismo, surge la necesidad de plantear un marco estratégico, necesario para poner en marcha el cumplimiento de los objetivos, para lo cual surge necesario definir el concepto de estrategia, que puede referirse a:

- La comprensión de los fines de la organización.

- El diseño e implementación de acciones para alcanzar tales fines

al menor costo posible.

- Al concentrarse en las actividades
- Son esenciales para alcanzar tales fines.
- La adaptación de fines y medios a los cambios en el entorno y a la experiencia adquirida.

Pero ¿A qué se refiere realmente el concepto de estrategia? De acuerdo con los planteamientos de Sun Tzu (513 a.C.), esta puede ser definida a partir de los siguientes principios:

- Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien
- Batallás correrás peligro; si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo, perderás una batalla y ganarás otra; si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla.
- A menos que conozcas las montañas y los bosques, los desfiladeros y los pasos, y la condición de los pantanos, no puedes maniobrar con una fuerza armada. A menos que utilices guías locales, no puedes aprovecharte de las ventajas del terreno.
- Sólo cuando conoces cada detalle de la condición del terreno puedes maniobrar y guerrear.

El posicionamiento se entiende como un mapa de las actividades de marketing en una organización por un período futuro específico, como uno o cinco años. De acuerdo con Kotler (2014), se puede deducir como un documento escrito en el que se recogen los objetivos, las estrategias, los planes de acción relativos a los elementos del marketing-mix que

facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia dictada a nivel corporativo, año a año, paso a paso.

De igual manera, este mismo autor, define la importancia de aportar hacia el fortalecimiento de la ventaja competitiva y diferenciación. Según Kotler es posible consolidar ventajas competitivas a partir de varios factores:

- Diferenciación -> Poder en el producto
- Segmentación de mercados ->Poder en el cliente
- Cadena de valor -> Poder en la industria
- Tecnología -> Poder en la categoría

Así, el desarrollo de un proceso que impulse el posicionamiento comprende innumerables ventajas para una marca o una organización, en lo relativo a potenciar sus resultados y alcanzar sus objetivos de comunicación e incluso de la organización. Tales como:

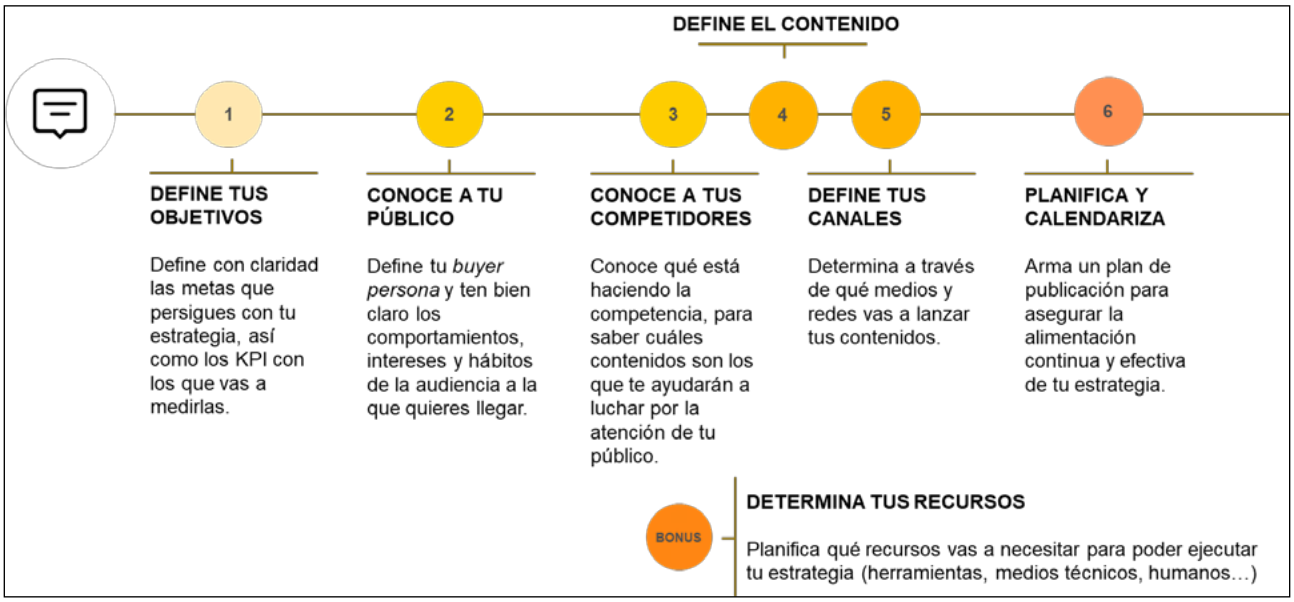
- Impulsa el engagement. Generar contenido segmentado a diferentes grupos del público objetivo, motiva el incremento de la interacción con ellos. Esto es mayores elementos vinculantes y conexiones que inclusive se pueden sustentar en lo emocional.
- Incrementa la notoriedad de marca. El fortalecimiento de las relaciones con el público objetivo a partir del desarrollo de un adecuado proceso riguroso y disciplinado, permitirá el posicionamiento de la marca de una Organización, al punto de ubicarla como una líder de opinión, experta en los temas que expone y del sector al que pertenece, lo que redunda en incremento de la

notoriedad de la marca. Al convertir la marca en una más notoria y con mayor autoridad, el público tendrá mayores elementos de confianza que se traducen en ventas, recompra, registro de datos, voz o voz y referenciación.

- Hace crecer las ventas. El posicionamiento de marca podrá aportar en el incremento de las ventas, claro está que ello dependerá de los objetivos trazados en el proceso.
- Multiplica los *registros.* Las organizaciones, que tienen una alta actividad de creación de contenidos, generan un incremento significativo en los *leads* (registros de clientes potenciales u oportunidades de venta).
- Fortalece el posicionamiento en buscadores o CEO. La generación de un proceso estratégico y sólido de posicionamiento de marca, soportado en diversos medios y en particular los digitales, y el uso de contenidos frecuente en el sitio web de la organización, ya sea a través de un blog o no, es percibida por los algoritmos de los buscadores como un punto a favor a la hora de posicionar este sitio en su listado. Es importante la generación de contenido de valor, actualizado y vinculante, para garantizar la maximización de tráfico en dirección a los puntos de contacto de la organización.
- Expone la faceta humana de la marca. Kotler en su libro Mercadeo 4.0, expone la importancia de la humanización de las marcas, en función de las necesidades del mercado. Toda marca, está constituida por una estructura entrelazada de seres con una voz y una personalidad.

En este sentido, y de acuerdo con los planteamientos teóricos que soportan la necesidad de alcanzar altos niveles de posicionamiento, se logran identificar los pasos que promueven la vinculación racional y emocional del público hacia los valores, productos, bienes o servicios que ofrece una organización, una marca o una iniciativa. En este aspecto, surge la necesidad de fortalecer desde una perspectiva ampliada, la imagen del corredor turístico, objeto de análisis en el presente proyecto de investigación, "Territorio Paraíso" que impulsa la organización Destino Paraíso en los municipios de Palmira, El Cerrito, Ginebra, Guacarí y Buga, a través de un ejercicio riguroso de posicionamiento de marca y soportado en la identificación de estrategias transversales que permitan la consolidación de la organización en el contexto actual.

Figura 20 *Proceso de posicionamiento de marca.*



Fuente: Kaplan y Norton (2002) y Kotler (2014).

El mapa de procesos de la figura 20, considerado por los investigadores se sustenta en los planteamientos metodológicos de los autores antes expuestos y en particular lo establecido en el modelo SHKG, debido a que su punto de partida se concibe a partir del desarrollo de una etapa de diagnóstico, no obstante, y dado que, este plan se concentra en resolver una problemática específica, se requiere adaptar los elementos comunes que integra desde el campo del marketing los procesos de planeación, para el posicionamiento de una marca. Es importante destacar que esto se refiere al proceso de constitución de un producto en la mente del público. Por lo tanto, no se considera como el acto de crear, si no de orientar lo que ya está en la mente a partir de la redefinición de lo que se conoce.

El posicionamiento de marca opera a partir de mensajes que facilitan los procesos de recordación, que se vinculan a la mente del público con una impresión duradera. Cuando un mensaje se inserta en la percepción del consumidor, infiere en la elección del destino, ya sea de manera subjetiva (por el proceso conativo) u objetiva (por el proceso cognitivo). Por tal razón, el ejercicio de investigación proveerá elementos estratégicos de relevancia para las decisiones estratégicas que se recomienda deberá tomar la Organización Destino Paraíso, en procura de alcanzar solidez y posteriormente posicionamiento.

En el marco del desarrollo del proyecto de investigación denominado Estrategias de posicionamiento para el corredor turístico “Territorio Paraíso” que impulsa la organización Destino Paraíso en los municipios de Palmira, El Cerrito, Ginebra, Guacarí y Buga durante el año 2021, se consideraron algunos aspectos que conceptualmente conservan una importante alineación con las categorías descritas en el marco

teórico, y que permiten a todas luces, brindar una claridad plena desde el abordaje académico, la lectura necesaria de los fenómenos que se analizan respecto a un caso en particular, relacionado con un proceso de posicionamiento de marca de un corredor turístico de amplio reconocimiento el Valle del Cauca y que precisamente se propicia a partir de las iniciativas de organizaciones como Destino Paraíso.

A continuación, se describen los conceptos considerados transversales, los cuales se sustentan desde la perspectiva teórica de autores de relevancia para el proceso, es importante precisar que, estos conceptos permitirán el abordaje práctico para la comprensión del problema y cumplimiento de los objetivos trazados en el presente estudio.

- Branding – construcción de marca: de acuerdo con los planteamientos de Costa (2012), la marca se constituye en una estructura, capaz de comunicar más allá de lo evidente y de transmitir valores, para que justamente se logre lo anteriormente descrito, se recurre al Branding, como práctica de empoderamiento de las marcas que permite su construcción y posteriormente posicionamiento, por tanto, según la publicación: “la marca tendrá que responder a su misión si quiere significar algo singular y apreciable en su mercado” (p.25). Y si quiere construir marcas sostenibles. No es imposible conjugar auténticos valores y emociones. Como no lo es conjugar ética y justo beneficio. Este es, pues, el núcleo central del concepto y de la gestión de la marca. Esta construcción se estructura en tres niveles: infraestructura, estructura y superestructura. El primer nivel es la infraestructura en la cual la marca se fundamenta. En ella se coordinan la Identidad Institucional, la Cultura Organizacional y la Estrategia Corporativa.

El segundo nivel es la estructura instrumental para la gestión de la marca. Incluye el proyecto de branding, las investigaciones pertinentes, el plan estratégico de acción, la administración financiera de la marca, el plan de marketing y los manuales de gestión y de aplicaciones. Este segundo nivel es el paso de la empresa a la marca y de la concepción a la acción.

El tercer nivel es la superestructura, la gran plataforma de los contactos de la marca con el público: la punta visible del iceberg. Aquí se producen todos los elementos perceptibles y las experiencias que vinculan a la marca con los consumidores, el mercado y la sociedad"

- Marca ciudad – región: según Valenzuela (2015), la estrategia de marca-ciudad (EMC) consiste en:

> Identificar los atributos diferenciales de una localidad en lo específico o de una región con localidades muy cercanas y casi contiguas. Es pieza fundamental para esclarecer el posicionamiento de regiones, naciones y ciudades, desde la perspectiva de atracción generado por la creación de marca y referencia, de manera que se estimule la apreciación positiva de los atributos de una comunidad. De esta forma productos, íconos, lugares, personajes, arte, cultura, empresas y sociedad, son sintetizados de manera eficiente en una serie de mensajes atractivos y coherentes, que procuran promover el interés externo e interno por una comunidad en lo específico y bajo la perspectiva focalizada de un agrupamiento muy especializado de funciones y trabajos. Lo importante en la EMC es entender los atributos comunitarios que deben ser considerados para entonces debatir

> sobre la pertinencia en el diseño de políticas de EMC y sus consecuencias de promoción para la atracción hacia la ciudad destino. (p. 65).

- **Turismo:** de acuerdo con Saltos, Lara, López y Villacís (2017), el turismo:

> Constituye un instrumento para diversificar la economía y la generación de fuentes de empleo, que complementan a las actividades propias de la región como: la agricultura, la ganadería, piscicultura, apicultura y demás del entorno rural. Este es un componente básico para la oferta turística que se plantea: (i) aprovechamiento de los espacios verdes en la construcción de alojamientos para visitantes, (ii) alimentación basada en la preparación tradicional del sector, (iii) Actividades de recreación y ocio, (iv) interacción con la fauna y flora de los destinos. (p.5).

Para Barbosa (2007), el turismo es:

> El instrumento de aproximación entre los pueblos ha sido una actividad que, a través de su desarrollo y continua evolución, ha participado y participa en la gestión del patrimonio, con el propósito de transmitir su significado y la necesidad de su conservación, recuperación y protección. La actividad turística tiene cada vez más reconocimiento como actividad positiva para la conservación de la naturaleza y de la cultura. (p. 112).

No obstante, independiente de la definición que se adopte, es importante aclarar que el turismo es una actividad que involucra a una gran cantidad de personas en muy diferentes niveles de actividad y

manifestaciones, tanto en las sociedades receptoras del mismo como también en las emisoras.

- Marketing turístico: según Saltos et. Al. (2017), el marketing turístico se constituye en una herramienta de gestión que establece los caminos para la consolidación de lo que se conoce como marketing de destino, ante lo cual, indican que:

> La gestión del turismo rural establece los lineamientos del marketing del destino, a partir de la cual se formalizan todas sus modalidades, a saber: turismo activo, de aventura, comunitario, agroturismo, además del desarrollo de actividades propias de zonas rurales como: caminatas, senderismo, cabalgatas, visita a vestigios arqueológicos, campin, visitas a parques nacionales y otras. En suma, todos los productos turísticos son contribuyentes del incremento del consumo en el mercado local. (p.3).

- **Corredor turístico:** de acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – MinCIT (2018), entre las principales ventajas de la consolidación de un corredor turístico, se encuentran:

- Integrar las regiones turísticas con vocaciones complementarias.
- Vincular los atractivos y productos turísticos existentes.
- Aumentar la competitividad de las regiones.
- Aumentar el promedio de permanencia de los turistas extranjeros.
- Realizar megaproyectos de alto impacto en las regiones.
- Generar más y mejores opciones para el turismo doméstico.
- Disminuir la estacionalidad en algunos destinos.

Por otra parte, según Barbosa (2007), sustenta una definición del espacio turístico, el cual describe como:

> Un espacio turístico se presenta entrecortado y, por consiguiente, es necesario aplicar técnicas de regionalización muy flexibles y novedosas para determinar una delimitación. Esta circunstancia ha llevado a segmentar en unidades el espacio turístico a través de una escala descendente. (p. 112).

En este sentido, la autora precisa, como unidades relevantes que conforman el espacio turístico, las siguientes:

> Zona turística: es la unidad mayor. Su superficie es variable y depende de la presencia y distribución de los recursos, atractivos y planta turística.
>
> Área turística: corresponde a las divisiones que se pueden hacer en una zona. Su ubicación se presenta generalmente discontinua. Para su conformación requiere también de la presencia de recursos, atractivos y planta turística. (p. 114).

Es en esta categoría donde se ubica la concepción de lo que se conoce Corredor Turístico.

Finalmente, describe como último escalón al centro turístico, el cual se constituye como “los conglomerados urbanos, con presencia o radio de influencia de los elementos requeridos para la actividad turística” (p.115).

- **Estrategia de marketing:** de acuerdo con Cabrera (2013), el marketing ha adquirido un papel privilegiado dentro del área de la restauración, ante lo cual, indica que “en Europa, se inició el desarrollo

del marketing en este sector, desde que el restaurador comprendió la necesidad de fijarse objetivos en términos de beneficio, y de asociarlos a la satisfacción al cliente que se ha logrado (p.170). En palabras del célebre Rochat (2000), el marketing "es el arte de hacer converger las acciones de la empresa de cara a satisfacer mejor las necesidades de su clientela, en el marco de políticas coherentes que buscan optimizar la eficacia global de la empresa de cara a su mercado" (p. 112). Por otra parte, Cooper, B., Floody, B. & Mc Neill, G (2003) indican que "el marketing requiere de una comprensión adecuada, de quienes son sus clientes, de donde vienen, por qué están allí y qué es lo que esperan de su restaurante" (p. 132).

- **Imagen de destino:** de acuerdo con Gallarza, Gil y Calderón (2002), la imagen de destino turístico es considerado "un concepto subjetivo, dado que se concibe como una interiorización de las percepciones del turista. Resulta de un predominio de las orientaciones subjetivistas, de manera que cada turista evaluará de forma diferente un mismo destino turístico, en función de su percepción" (p. 49).

En esa misma línea y de acuerdo con los autores en mención, para The tourist destination brand Tourism and Hospitality Management (2006) "el éxito de un destino turístico en el mercado depende en gran medida de su imagen y de su marca (que es la identidad de marca de un producto)" (p. 113).

- **Destino turístico:** según Millet (2011), existe un cierto consenso sobre las dimensiones que integran la imagen de destino turístico que se reagrupan en dos grandes perspectivas: El componente cognitivo y el componente afectivo de la imagen de un destino turístico. La autora manifiesta que:

> La imagen de un destino turístico basada en la percepción cognitiva puede ser definida como la forma en que el turista percibe los atributos físicos o características de una zona turística y la mayoría de las investigaciones ha definido el afecto como un sentimiento del turista hacia el lugar y no como un sentimiento que el lugar expresa hacia el turista. (p. 56).

- **Marketing de experiencia:** de acuerdo con Moral y Fernández (2012), precisan la importancia de reconocer la evolución surtida al interior del mercadeo, como proceso administrativo que influye en lo social, dicha transformación ha aportado en la consolidación de nuevas perspectivas teóricas que sirven de soporte estratégico a las organizaciones, según las autoras:

> Como se sabe, el marketing tradicional ha perdido la capacidad de sorprender al espectador, ya que nos hemos acostumbrado al espectáculo y la fascinación. Por ello, el marketing ha tenido que renovarse, centrarse en el propio cliente y las experiencias que siente durante la compra o uso de un producto o servicio, es decir, lo importante para el consumidor son las sensaciones, la vivencia que le ofrece lo que consume. Surge de esta manera el Marketing Experiencial, una novedosa disciplina, que se entiende como estrategia de venta basada en el valor añadido que supone la última transformación de un producto en una experiencia. Se trata de una nueva orientación que está movilizando a las tradicionales estrategias de marketing, basadas en características y beneficios, hacia la creación de experiencias paras los consumidores en relación con el producto, y así lograr el objetivo último: que el

cliente compre no un bien o servicio, sino que utilice a éste último como instrumento para la vivencia de sensaciones y experiencias. El marketing experiencial se dirige a ofrecer al consumidor una experiencia única, basada en las emociones, sentimientos o pensamientos, entre otros aspectos, que despierta el producto al consumidor. (p. 242).

- **Marketing gastronómico:** Cabrera (2013), indica que:

  Hoy en día todo negocio o emprendimiento gastronómico ha comprendido la necesidad de prestar atención al desarrollo de una estrategia de marketing, ha comprobado que el concepto del negocio, así como una adecuada comunicación del mismo, es tan importante como el producto en sí. Esto trajo aparejado la necesidad de profesionalizar actividades que antes eran realizadas por el mismo emprendedor sin tener ayuda profesional. Es así como al modo de ver de Rochat (2000), hay tres aspectos fundamentales a gestionar para lograr la continuidad en un negocio gastronómico: - Conocer y manejar los costos: no sólo los de las materias primas, sino todos los inherentes a la operación, tal es el caso de los recursos humanos, luz, gas, etc. - Abordar el aprendizaje de un comportamiento profesional - La aparición de un nuevo tipo de consumidor. (p. 61).

- **Turismo receptivo y emisor:** Según MinCIT (2018), el turismo es:

  El fenómeno resultante de una red de impactos socioeconómicos, culturales y ambientales generado por el desplazamiento y permanencia temporal de personas que, teniendo entre otros motivos la recreación y el descanso, visitan lugares que ofrecen

> bienes y servicios para la realización de actos particulares de consumo. (p. 136).

Por otra parte, de acuerdo con Aponte (2016), describe con exactitud la diferencia puntual entre los conceptos descritos indicando que:

> El turismo puede ser interno (desplazamientos dentro de un mismo país) y externo (desplazamientos entre países). Ahora bien, el turismo internacional puede ser dividido en dos grandes grupos: turismo emisor y turismo receptivo. El turismo emisor se relaciona con el desplazamiento de nacionales hacia el exterior; mientras que el turismo receptivo conlleva la atracción de turistas extranjeros hacia el país. (p. 1).

- **Storytelling:** de acuerdo con Zamarreño et. Al. (2018):

> El storytelling parte del axioma de que un mensaje resulta mucho más efectivo, si es capaz de provocar emociones en el receptor. Es decir, la información pasa a un segundo plano centrándose el hecho comunicativo en cómo se recibe la información. De este modo, se retomarían en parte, las propuestas de la escuela de historia narrativa actualizándolas. Utilizando el relato transmedia como soporte, el storytelling es una excelente herramienta multidisciplinar dentro de la educación universitaria. (p. 142).

- **Marketing de contenidos:** según Nieto (2015), cita a otros autores que indican que es considerado:

> Estrategia llevada a cabo por las empresas a través de Internet, que consiste en la elaboración de contenidos de carácter relevante y valioso, para atraer a nuevo público objetivo y para fidelizar a los

clientes que ya tenemos, haciéndoles adquirir nuevos productos o servicios. (p. 5).

3. Marco contextual

El presente proyecto de investigación se desarrolló en el valle geográfico del Río Cauca, más exactamente en cinco municipios: Buga Guacarí, Cerrito, Ginebra y Palmira, de la región centro sur del departamento del Valle del Cauca, municipios permeados por la narrativa social y cultural de la obra literaria “La María” cuya trama, se llevó a cabo en la “Hacienda El Paraíso”, ubicada en el municipio de Cerrito.

Dentro de su geografía, la Corporación Destino Paraíso cuenta con dos importantes anclas:

Según Julián Felipe Franco, Secretario de Turismo de la Gobernación del Valle: “Buga, Ginebra, Cerrito son atractivos fuertes del Valle, han estado en esta zona. Con un ancla tan importante como Señor de los Milagros y la Haciendo al Paraíso que se deben aprovechar por parte de los asociados a la Corporación.

La esencia de Buga reside en su centro histórico, en el que se destacan construcciones que datan de los siglos XVII y XVIII. Tal es el caso del mayor atractivo de la ciudad: la Basílica Señor de los Milagros, que es la cuarta más antigua del país. Buga, Hace parte de la Red de Pueblos Patrimonio. Además, se considera destino de fe y origen de la ruta espiritual de las Américas. De hecho, Buga recibe al año cerca de 3 millones de visitantes que llegan a la ciudad atraídos por su ambiente devoto y sus aires patrimoniales.

De otra parte, ubicada a 36 km al norte de Cali está “La Hacienda El Paraíso”, como uno de los destinos turísticos predilectos de los visitantes del Valle del Cauca y la región. Este icono de la cultura vallecaucana y principal Bien de Interés Cultural del patrimonio nacional, es conocido mundialmente por haber sido la fuente de inspiración de la novela cumbre del romanticismo latinoamericano: María, de Jorge Isaac.

Este importante destino turístico recibe al año cerca de 100.000 turistas, que tienen la alta probabilidad de complementar su ruta en los restaurantes y hoteles asociados a la Corporación Destino Paraíso.

Otro atractivo ancla de la región es el “Museo de la Caña, también llamado Providencia Parque Ecológico”, forma parte activa de la Corporación, y que tiene el potencial para convertirse en un atractivo Fuertísimo para el Destino.

La Corporación Destino Paraíso, agremia 14 empresarios del sector Horeca de la región (Tabla 5), que prestan sus servicios a los turistas que buscan diferentes experiencias memorables gastronómicas, de relajación y culturales, permeados por este hito de la literatura colombiana. En las figuras 2 a 8, pueden apreciarse algunas representaciones de dichos espacios.

Tabla 5 *Directorio Asociados Corporación Destino Paraíso*

Razón social	Ubicación	Encargado	Oferta
Caña dulce	Tienda Nueva	Aicardo García	Restaurante
Hostal Joshe	Santa Elena	Carolay Martínez	Hostal
Hostal Pie de Monte	Santa Elena	Sandra López	Restaurante y Hotel
Hostal Restaurante la Mellicera	Santa Elena	William Bryon	Restaurante y hotel
Hotel Guadalajara	Buga	Mónica Gutiérrez	Restaurante y hotel
Posada la Maruja	Costa Rica (Ginebra)	Orbelia Barahona	Posada
Rancho de Margot	Guacarí	Margarita Arango	Restaurante
Reserva Providencia/ museo de la caña	Cerrito	Carlos Calvo	Reserva Museo
Restaurante Bar la Tinaja	Rozo	Diego Arana	Restaurante
Restaurante el Samán	Ginebra	Dora Elisa Martínez	Restaurante
Restaurante los Guaduales	Ginebra	piedad Arango	Restaurante y Hotel
Restaurante Sabor Criollo	Santa Elena	Juan Carlos García	Restaurante
Siga la Vaca	Santa Elena	Natalia	Restaurante y hotel
Vinos Don Orejuela	Santa Elenal	Alfonso Orejuela	Vinos

Fuente: elaboración propia (2021).

Nota: De acuerdo con la Ley 1581 de 2012, también conocida como Ley de Habeas Data, que incluye la protección de todos los datos personales, financieros, crediticios, comerciales y de servicios y por temas de privacidad de la información, no se presentan los datos personales, que sirvieron para el contacto y desarrollo del proyecto de investigación tales, como: número de celular, correo electrónico y dirección de los asociados a la Corporación Destino Paraíso.

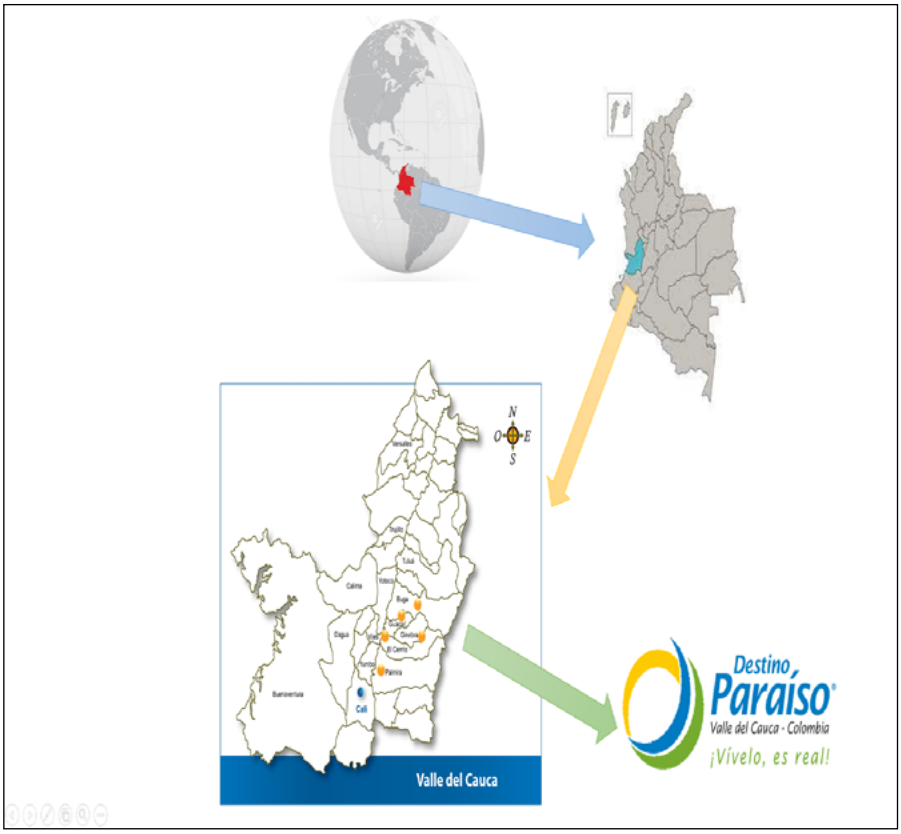


Figura 21 *Ubicación Geográfica Destino Paraíso.*

Fuente: elaboración propia (2021).

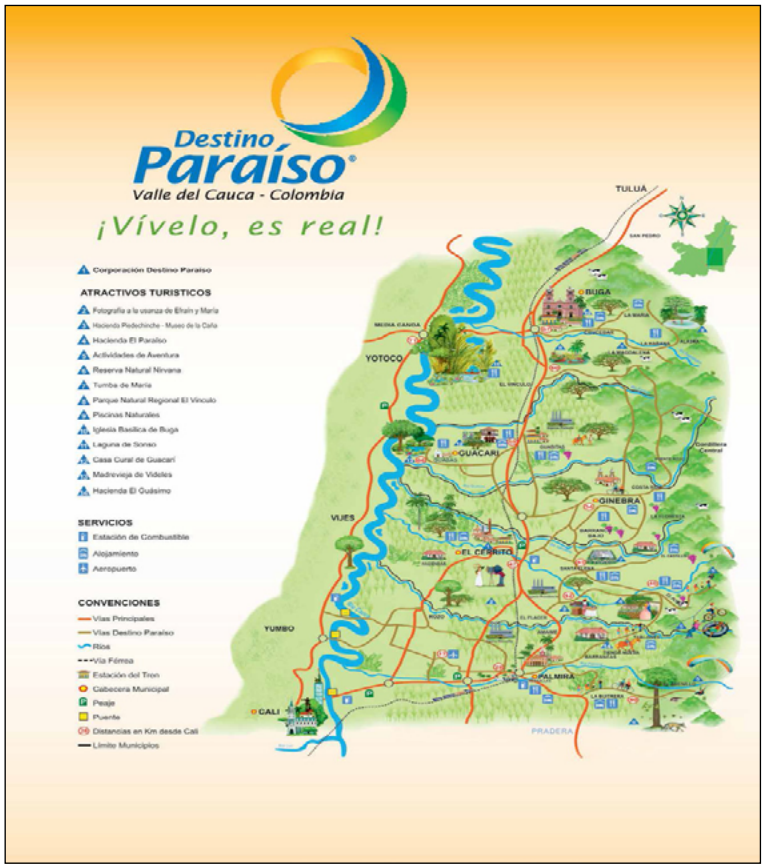


Figura 22

Ruta de los Sabores de María.

Fuente:

Organización Destino Paraíso (2011).



Figura 23

Margarita Arango, El Rancho de Margoth, Guacarí- Valle.

Fuente: propia (2021).



Figura 24

Dora Elisa, El Samán, Ginebra- Valle.

Fuente: propia (2021).



Figura 25

Hotel Restaurante Los Guaduales, Ginebra- Valle.

Fuente: propia (2021).



Figura 26 *Restaurante Caña Dulce, Palmira- Valle.*

Fuente: propia (2021).



Figura 27

Hospedaje y Restaurante la Mellicera Cerrito- Valle.

Fuente: propia (2021).

El proyecto se desarrolló en el marco de tres fases, con duración de tres meses cada una:

- La primera fase, comprendida entre marzo y mayo de 2020, donde se realizó la recolección de información, para hacer un análisis del entorno y establecimiento de objetivos.
- La segunda fase, entre enero y febrero de 2021, que marcó el desarrollo de la investigación como tal, y la construcción de los diferentes instrumentos metodológicos para los integrantes de la organización Destino Paraíso y sus usuarios.
- La tercera fase, se desarrolló entre marzo y abril de 2021 donde se realizó la recolección, análisis y resultados de todo el trabajo de campo realizado en los meses anteriores.

Memorias de investigación

1 Diagnóstico general del corredor turístico Territorio Paraíso

De la aplicación de las entrevistas a las autoridades y expertos en la materia turística del corredor (Anexo 3, 4, 5 y 6), se encontraron apreciaciones importantes, relacionados con el estado actual de la Corporación Destino Paraíso; los cuales, nutren la discusión crítica respecto a la necesidad latente de identificar y promover estrategias que permitan al Corredor Turístico avanzar en el fortalecimiento del turismo y potenciar el impacto de la Corporación Destino Paraíso. De este modo, se encontró que:

a. De acuerdo con Fabián Tabora, jefe de Competitividad de la Cámara de Comercio de Buga:

- *"Los empresarios trataron de mantener una dinámica similar, pero al parecer por una falla en la transferencia del manejo de la corporación a los empresarios, tenían directivos y empleados con costos fijos muy altos que ellos no supieron administrar y eso se convirtió en un problema"*,

  - *"De hecho hoy día la corporación no tiene ningún empleado".*

  - *"Cabe anotar que como empresarios no tienen problemas en sus negocios, pero si como corporación".*

  - "*Hoy día no es viable económicamente; tampoco tiene servicios a sus afiliados, razón por la cual han venido decreciendo en número de afiliados.*"

  - "*Se realizó entonces un diagnostico financiero y jurídico*, (realizado por la Cámara de comercio de Buga) *que dio como resultado una corporación financieramente inviable, pero a pesar de ello se entiende la importancia de la misma; la existencia de la corporación es fundamental.*"

  - *"Allí ha faltado liderazgo y gerencia de la corporación, porque la marca seguramente por si sola podría seguirse explotando.*"

b. Según la entrevista realizada a Julián Felipe Franco, secretario de Turismo de la Gobernación del Valle:

  - *"Destino Paraíso, básicamente lo que busco fue integrar municipios y una oferta turística en una zona que es muy diversa".*

  - *"Destino Paraíso es un proyecto que es una iniciativa que se quedó estancada con una añoranza del pasado".*

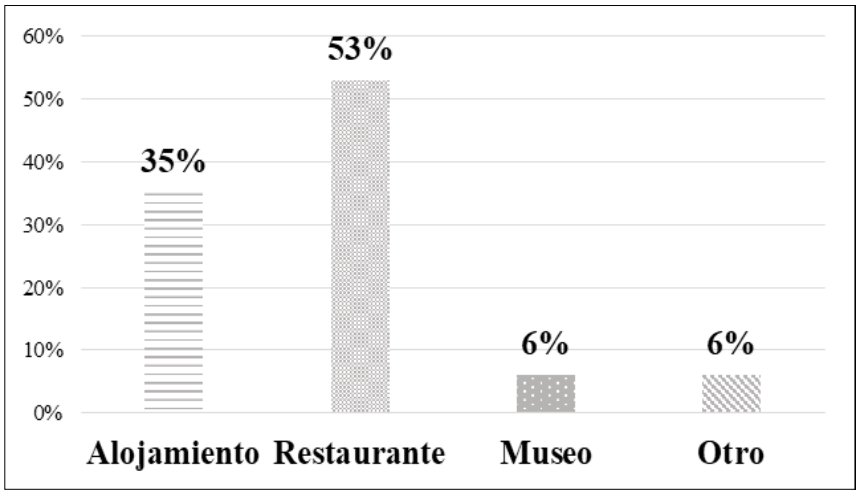
- *"Destino Paraíso no tiene una institucionalidad es algo que nació a raíz de un proyecto de cooperación internacional. Ahora son catorce personas asociadas y cada uno está trabajando por su lado".*

c. Para Eleana Rioja, Gerente de Rioja Turismo:

- "*Al destino le faltan actividades impactantes, tenemos muchos clientes extranjeros que han llegado y simplemente pasan de Popayán al Eje Cafetero y si acaso paran almorzar en un restaurante en el camino porque no encuentran experiencias que sean llamativas*"
- "*Un destino o producto turístico, no son solamente Restaurantes, estos, pueden reinventarse mejorando su experiencia, ya que es una experiencia muy plana o neutral".*
- *"Es importante que el empresario este indagando y presente en todas las actividades que desde el gobierno se generan, pues generalmente estos no lo visualizan por estar metidos en su roll de hacer sus mejores platos, considerando que con eso es suficiente".*

En cuanto a los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a 13 Asociados a la Corporación Destino Paraíso (Anexo 1), se obtuvieron los siguientes resultados:

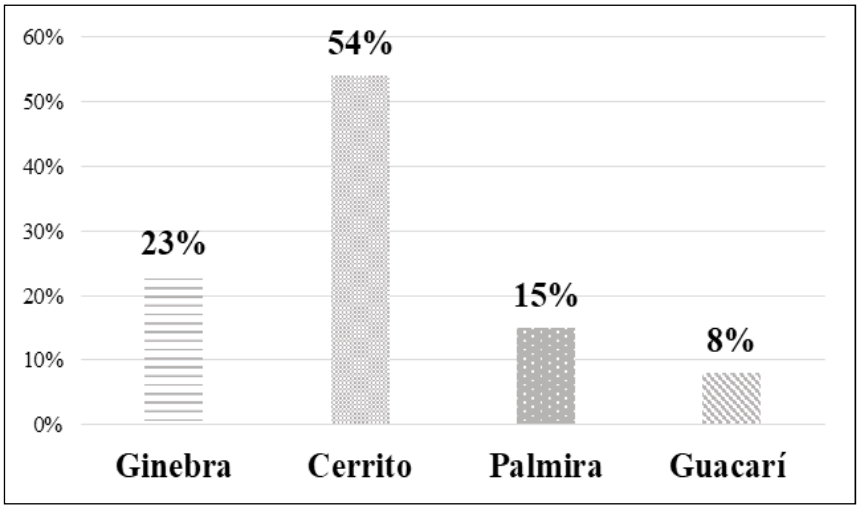
Figura 28 *Tipo de negocio.*



Fuente: elaboración propia (2021).

Según la figura 28, la Corporación Destino Paraíso está conformada en un 53% de restaurantes, 35% alojamientos, 6% museo y 6% en el negocio de los vinos.

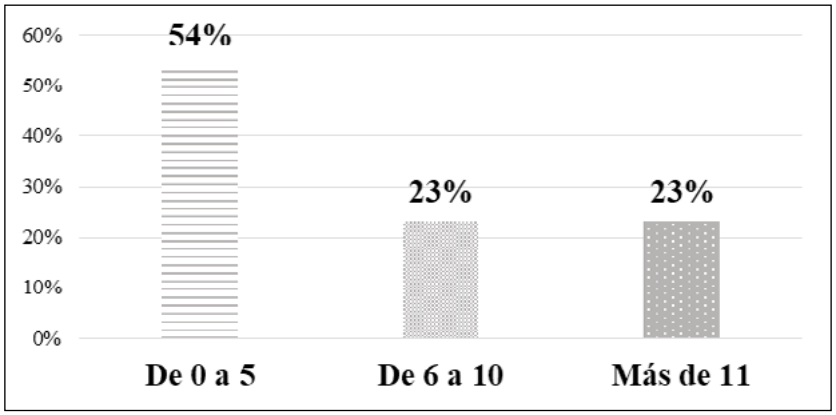
Figura 29 *Municipios del Corredor Turístico Destino Paraíso.*



Fuente: elaboración propia (2021).

Según la gráfica 29, los empresarios integrantes de la Corporación Destino Paraíso se encuentran en un 54% en El Cerrito, el 23% en Ginebra, el 15% en Palmira, y el 8% en Guacarí.

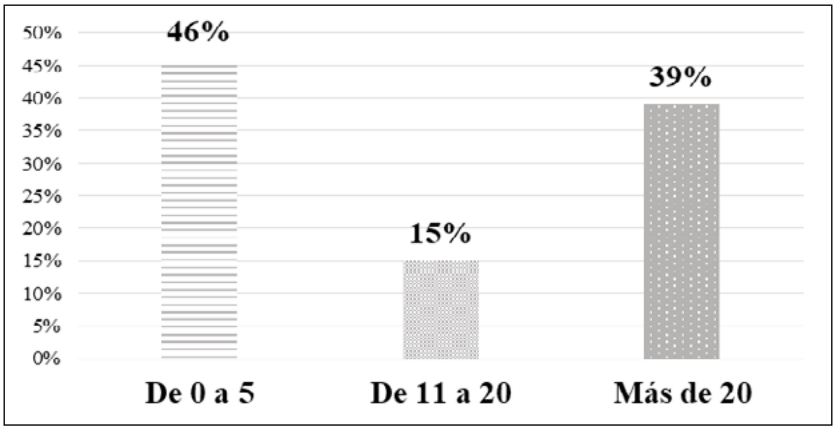
Figura 30 *Cantidad empleos directos generados en un escenario sin pandemia.*



Fuente: elaboración propia (2021).

Según la figura 30, el 54% de los asociados tienen en su nómina contratada hasta cinco empleados; el 23% contratan de 6 a 10 empleados y otro 23% contratan más once empleados. Cabe anotar que son empleos directos y con todas las prestaciones de ley.

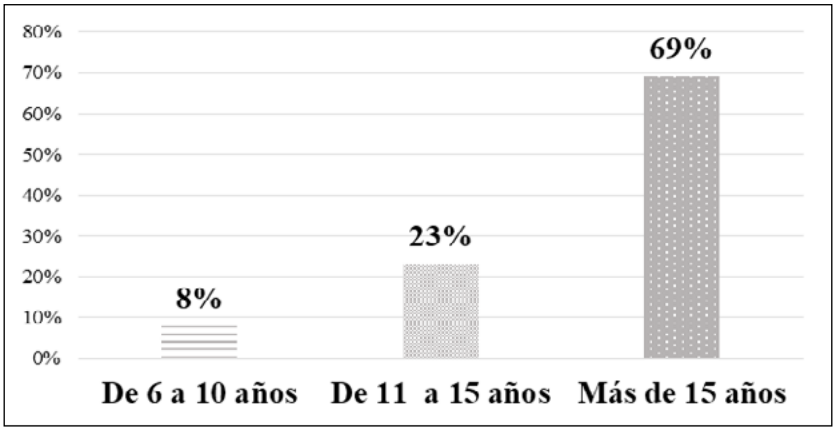
Figura 31 *Cantidad de empleos temporales generados en un escenario sin pandemia.*



Fuente: elaboración propia (2021).

De acuerdo a figura 31, el 46% de los asociados a la Corporación Destino Paraíso contratan en su nómina hasta 5 empleados, el 39% contratan más de 20 empleados y el 15% contratan de 11 a 20 empleados.

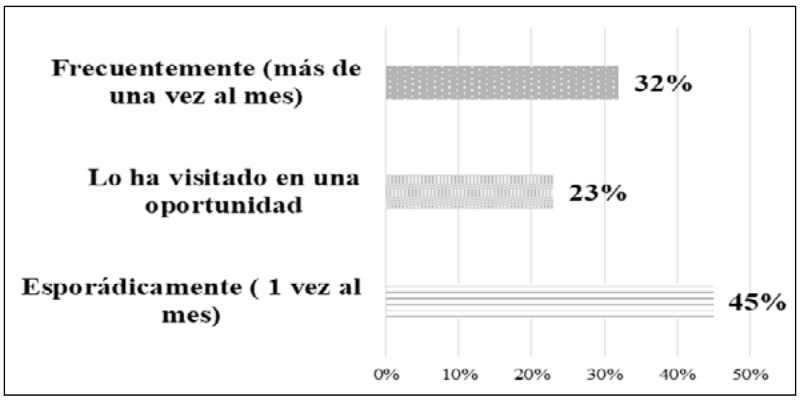
Figura 32 *Trayectoria de los negocios en el corredor turístico.*



Fuente: elaboración propia (2021).

Según la figura 32, el 69% de los asociados a la Corporación destino Paraíso tienen sus negocios hace más de 15 años, el 23% entre 11 y 15 años y el 8% de los negocios tienen menos de 10 años de trayectoria.

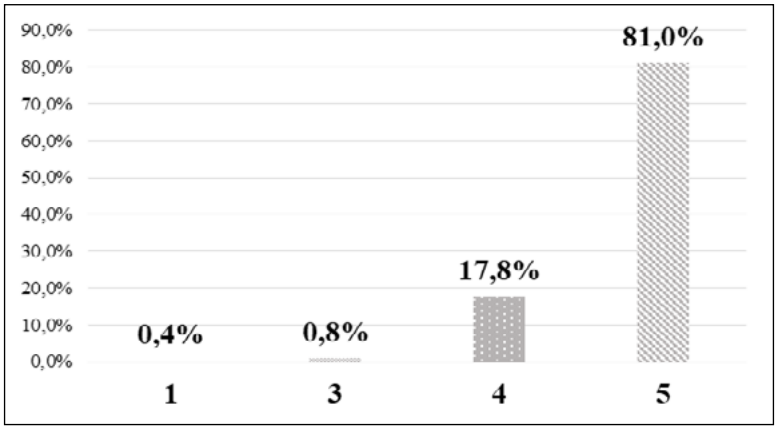
Figura 33 *Frecuencia de visita a los negocios de la zona.*



Fuente: elaboración propia (2021).

En la figura 33 se evidencia que, con respecto a la frecuencia de visita a los negocios de la zona, el 45% los visita esporádicamente, el 32% frecuentemente y un 23% en una oportunidad.

Figura 34 *Experiencia de los clientes.*



Fuente: elaboración propia (2021).

Según la figura 34, teniendo en cuenta una escala de 1 a 5, donde 1 es completamente insatisfecho y 5 completamente satisfecho, se evidencia un nivel de satisfacción del 99% por parte de los clientes que visitan los negocios asociados a la Corporación Destino Paraíso, lo que denota una experiencia positiva en el servicio.

Durante el proceso de sondeo a los asociados de la Corporación, se logró identificar aspectos de gran relevancia, como: que el 69% de los asociados consideran que pertenecer a la Corporación promueve beneficios tangibles tales como, incremento en sus ventas; mientras que el 31% de los asociados a la Corporación Destino Paraíso consideran lo contrario, sin embargo, todos estuvieron de acuerdo en que pertenecer a la Corporación era beneficioso dado que promueve reconocimiento, estatus y visibilidad ante los entes gubernamentales, lo cual facilita de manera sustancial la generación de proyectos y la vinculación a las diferentes iniciativas gubernamentales y privadas.

A su vez, los integrantes de la Corporación, consideran otro tipo de beneficios, los cuales se relacionan con la asociatividad, la cual promueve confianza en los turistas y la consolidación de redes de apoyo para la promoción de macro eventos.

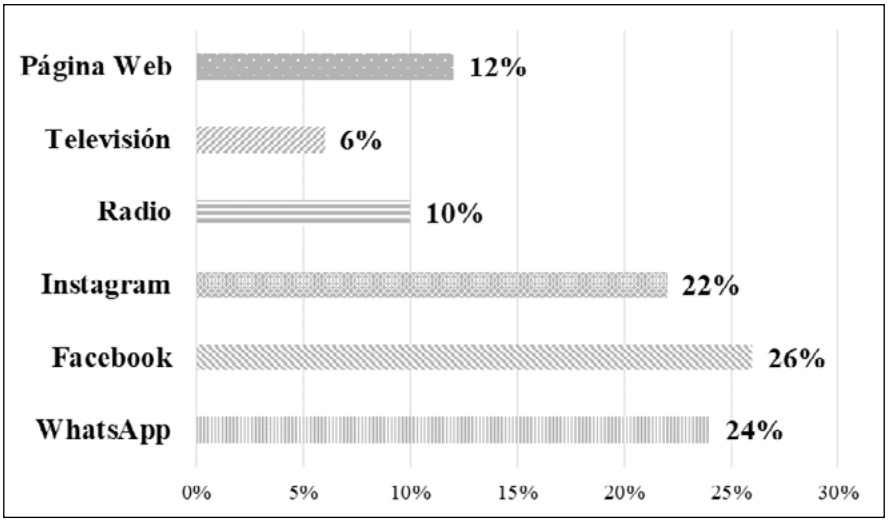
Por otra parte, teniendo en cuenta que la Corporación está enmarcada geográficamente en cinco municipios, todos los integrantes de la misma reconocen la importancia del ingreso de nuevos asociados dentro del territorio, en el proceso de recolección de la información a través de la aplicación de encuestas a los clientes, se logra identificar qué; el 82% reconocen el Corredor Turístico Destino Paraíso, contrario al 18% que no lo identifican.

Con relación a los medios de promoción que utilizan los asociados Corporación Destino Paraíso para dar a conocer sus negocios, se encontró que los canales de comunicación más usados, tanto para ofrecer sus servicios como para recibir las reservas son vía telefónica y WhatsApp.

Por mucho tiempo la voz a voz ha sido el medio de comunicación más efectivo, utilizado por los negocios asociados a la Corporación Destino Paraíso, y que están ubicados en el Corredor Turístico Destino Paraíso. También se pudo inferir que el uso de redes sociales, como Facebook e Instagram tiene una baja participación en la interacción de los asociados con sus clientes, pues a pesar que cierto porcentaje de asociados hacen uso de ellas, se evidencio que el método más efectivo de ser contactados por sus clientes es vía telefónica o WhatsApp.

Con relación a lo anterior se evidencio lo siguiente:

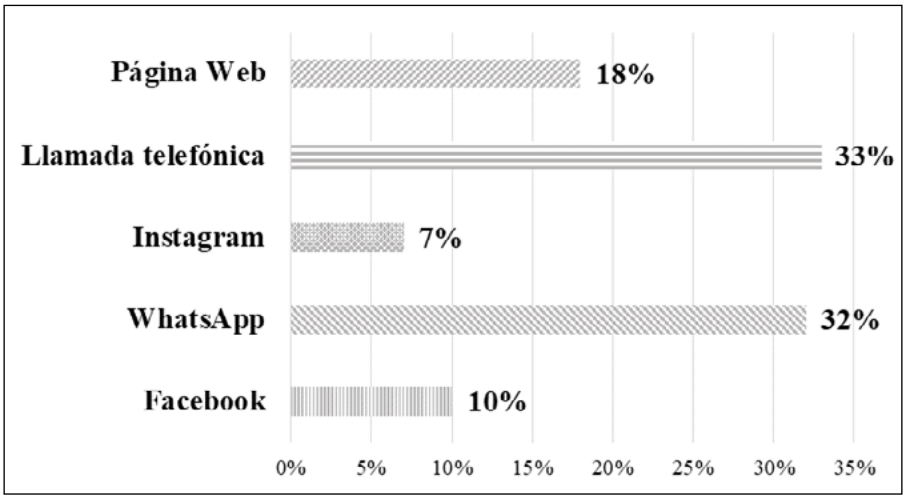
Figura 35 *Medios que utiliza para ofrecer sus servicios.*



Fuente: elaboración propia (2021).

Con respecto a los medios que utilizan los asociados para ofrecer sus servicios, según la figura 35, un 26% hace uso de Facebook, el 24% de WhatsApp, un 22% de Instagram, el 12% de la página Web, un 10% de radio y un 6% de televisión.

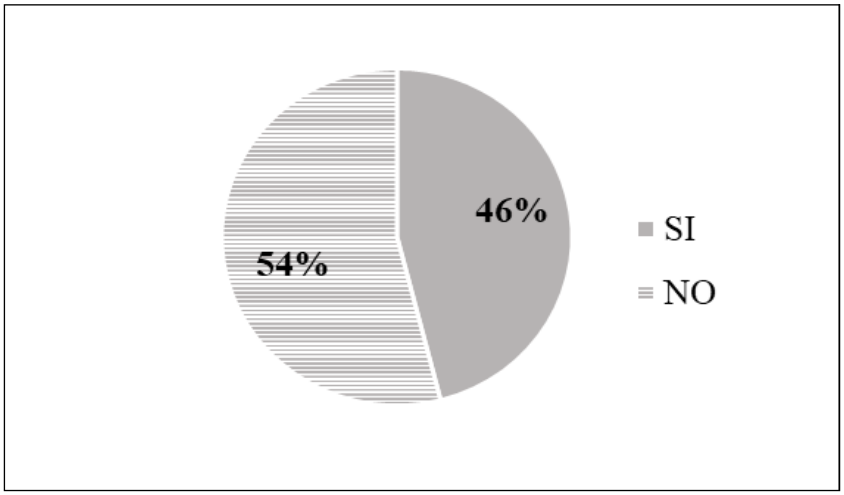
Figura 36 *Medios de recepción de reservas de los clientes.*



Fuente: elaboración propia (2021).

Según la figura 36, al momento de recibir las reservas, los clientes de los asociados a la Corporación Destino Paraíso lo hacen vía llamada telefónica en un 33%, un 32% por la aplicación de mensajería para teléfonos inteligentes, WhatsApp, el 17% por medio de las redes sociales como Facebook e Instagram y un 18% a través de la página Web de cada uno de los negocios.

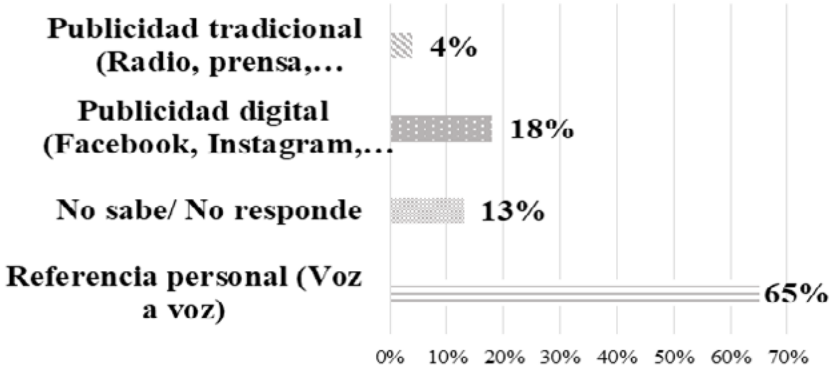
Figura 37 *Convenios con operadores turísticos.*



Fuente: elaboración propia (2021).

Según la figura 37, el 54% los negocios asociados a la Corporación Destino Paraiso no tiene ningun tipo de alianza comercial con los operadores turisticos de la zona, mientras que el 46% de los mismos si conservan convenios que favorecen el aspecto comercial.

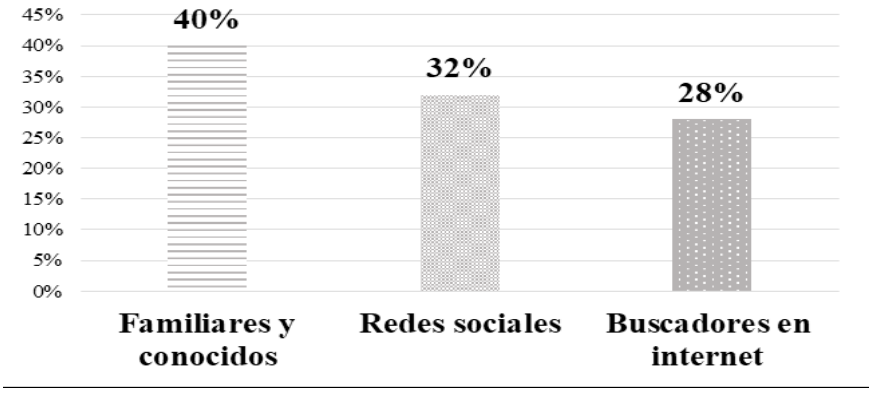
Figura 38 *Medio por el cual los clientes se enteran del corredor.*



Fuente: elaboración propia (2021).

De acuerdo con figura 38, el 65% de los clientes se enteraron de los negocios de la zona por referencia personal (voz a voz), mientras que el 18% se enteraron por medio de publicidad digital (facebook, instagram, whatasApp) y un 4% por publicidad tradicoinal.

Figura 39 *Medio de búsqueda de los clientes.*



uente: elaboración propia (2021).

En la figura 39, se evidencia que, el 40% de los clientes encuentran los negocios asociados a la corporación Destino Paraiso por medio de las referencias personales (voz a voz); el 32% hacen uso de las redes sociales y el 28% utilizan los diferentes buscadores de geoposicionameinto como google maps.

Sumado a lo anterior, se tienen apreciaciones complementarias obtenidas de la aplicación de la entrevista a distintas autoridades y expertos, que indicaron que: “Se pueden presentar proyectos al Ministerio de las telecomunicaciones para hacer promoción turística del territorio” (Fabián Tabora, Jefe de Competitividad de la Cámara de Comercio de Buga); “Nosotros brindamos fortalecimiento y capacitaciones en habilidades emprendedoras a los microempresarios. ¿Esto para qué? Para que se puedan articular con convocatorias a nivel regional o nacional o convocatorias internas como son los fondos Valle Inn” (Alexandra Vásquez Orozco, Sub- Secretaria de Desarrollo de la Gobernación del Valle).

Para la señora Elena Rioja, Gerente de Rioja Turismo:

> “Sería interesante poder mejorar la experiencia del turista, con visitas a los ingenios donde muestren sus procesos, y no necesariamente el del azúcar, sino todo el desarrollo social y cultural entorno al ingenio, algunos tienen viviendas, escuelitas, iglesia, es como un pequeño pueblito, y así se fueron desarrollando esos municipios del Destino Paraíso”. “Ahora que la Secretaria de Turismo Departamental definió a Ginebra como un Pueblo Mágico, es el momento de implementar la estrategia del Pueblito”
>
> “A los turistas les encanta la experiencia de las Bicimotos, para dar un tour por el pueblo, y llevarlos a varios sitios de dulces típicos o al cultivo de uva, mostrarle todos los atractivos de la zona, y se fortalece el pueblo como destino mágico”.
>
> “Todos quieren interactuar, conocer procesos, ir al taller de preparación del vino, ir al taller de preparación de los dulces

> típicos, ir a ver como hacen el manjar blanco en una olla de cobre, aprender y llevárselo. Y no lo estamos ofreciendo".
>
> "La verdad es que lo que el empresario no haga por sus propios medios, no va a venir nadie a hacérselo, allí ellos tienen que tratar de tener la iniciativa y organizarse, para que de esa manera incluso ellos mismos, convocar operadores turísticos, convocar a pro colombina y mostrar que han hecho. Y decir mire nosotros estamos desarrollando estas actividades, y queremos que Uds. también se articulen y lo ofrezcan y los vendan, estas son las potencialidades que tenemos".

Finalmente, Julián Felipe Franco, Secretario de Turismo de la Gobernación del Valle, indicó que:

> "No es mantener lo que antes había. Sino un cómo a través de esa denominación. Destino Paraíso, perdurar como marca, Porque tienen un plus como marca Paraíso, la creación de una historia o un Storytell, sería algo muy conveniente. Ahora si sondeas en el mercado". Quien reconoce Destino Paraíso como marca, son muy pocos, básicamente ellos, que son quienes vienen pedaleando el tema, pero sin ideas".

2. Caracterización de mercado de los negocios asociados a la Corporación Destino Paraíso

En el marco de la identificación y análisis del segmento de mercado del Corredor Turístico "Territorio Paraíso" que impulsa la Corporación Destino Paraíso en los municipios de Palmira, El Cerrito, Ginebra, Guacarí y Buga, se logra establecer aspectos relacionados con la

caracterización de los clientes que frecuentan este escenario. Los 13 asociados a la Corporación Destino Paraíso que dieron respuesta al instrumento metodológico “encuesta asociado” tienen una capacidad diaria de atención aproximada de 3.200 visitantes en temporadas altas (su mayor nivel de ocupación) escenario que cambió sustancialmente con la llegada de la pandemia del coronavirus COVID-19, esto hizo que los empresarios emplearán nuevas estrategias para confrontar la nueva realidad.

A causa de dicha situación, los empresarios se vieron obligados a cerrar las instalaciones de sus negocios por un período de seis meses aproximadamente, después de este tiempo de receso abrieron sus puertas gradualmente, asegurando la implementación de los protocolos de bioseguridad, establecidos en el decreto 1050 de 26 de junio 2020. “Por medio de la cual se adoptan los protocolos de bioseguridad para el manejo y control del riesgo del Coronavirus COVID-19, en cuanto al servicio de “entrega para llevar”, para las actividades de expendio a la mesa de comidas preparadas”

Después de analizar los instrumentos metodológicos, que se desarrollaron entre el 29 de enero hasta el 22 de febrero 2021, se evidenció que los empresarios asociados a la Corporación Destino Paraíso estaban trabajando con un aforo entre el 30% y el 50%, lo que evidencia un universo de 1.220 visitantes aproximadamente en un día de atención ver tabla número 6 “Aforo con capacidad máxima de atención de los negocios del territorio” (Tabla 6).

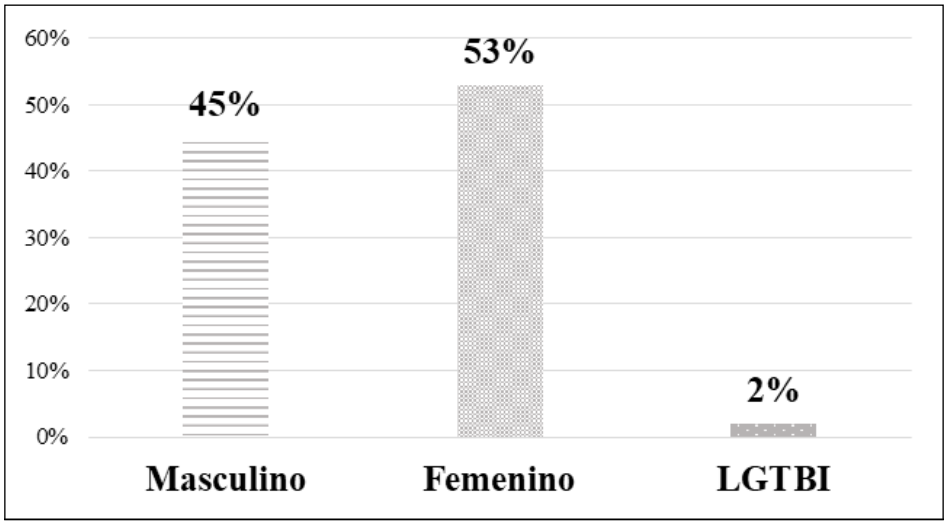
Tabla 6 *Aforo con capacidad máxima de atención de los negocios del territorio*

	Universo	Aforo	Universo
Asociado	**Sin pandemia**	**feb-21**	**Con pandemia**
Posada La Maruja	100	50%	50
La Tinaja	500	30%	150
Hostal de Joshe	100	50%	50
Hostal Pie de Monte	500	30%	150
Siga La Vaca	500	40%	200
Sabor Criollo	200	30%	60
Restaurante Caña Dulce	200	30%	60
La Mellicera	100	40%	40
Rancho de Margot	100	50%	50
Museo de La Caña	200	50%	100
Los Guaduales	300	50%	150
Vinos Orejuela	200	30%	60
Restaurante El Samán	200	50%	100
Total	**3.200**	**38%**	**1.220**

Fuente: elaboración propia (2021).

Siguiendo con los resultados de la encuesta a clientes (Anexo 2), se obtuvieron los siguientes resultados:

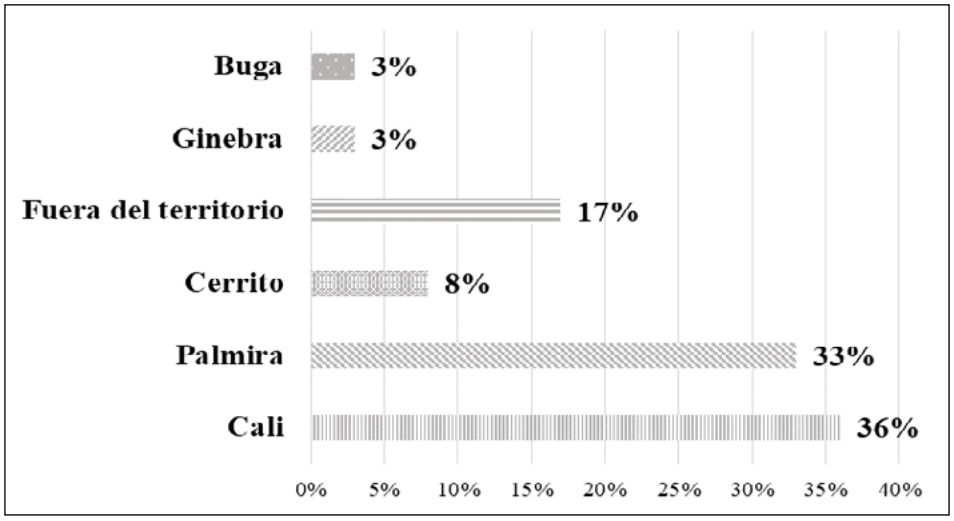
Figura 40 *Género de los visitantes.*



Fuente: elaboración propia (2021).

De acuerdo figura 40, el 53% de los visitantes a los negocios que se encuentran dentro del Territorio Destino Paraíso corresponde al género femenino, el 45% corresponde al género masculino y el 2% pertenecen a la comunidad LGTBI.

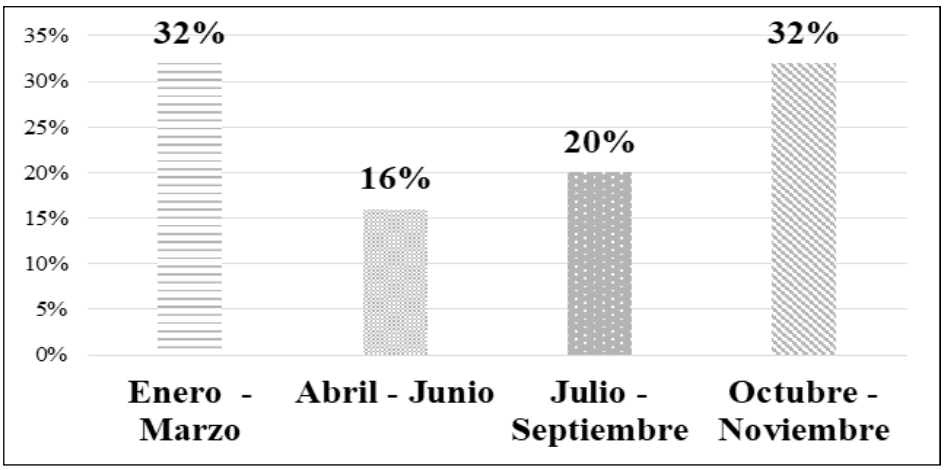
Figura 41 *Lugar de procedencia.*



Fuente: elaboración propia (2021).

De acuerdo figura 41, de los visitantes a los negocios de la Corporación Destino Paraíso, el 83% son personas que provienen del mismo territorio (Palmira, Cerrito, Ginebra, Guacarí y Buga) y el 17% son visitantes que están por fuera del territorio. Los investigadores consideran que este dato es muy notable, ya que de acuerdo a las Naciones Unidas (2008), los visitantes que provienen de afuera del territorio son los verdaderos denominados turistas; por otro lado, en la entrevista con la señora Eleana Rioja de Rioja Turismo refiere que *"si tenemos en cuenta la definición de turista, el local no es turista"*. Además, es importante resaltar que el 69% de los visitantes a los negocios del territorio provienen de Cali y Palmira, es decir, en su mayoría los visitantes a los negocios asociados a la Corporación destino Paraíso son visitantes locales.

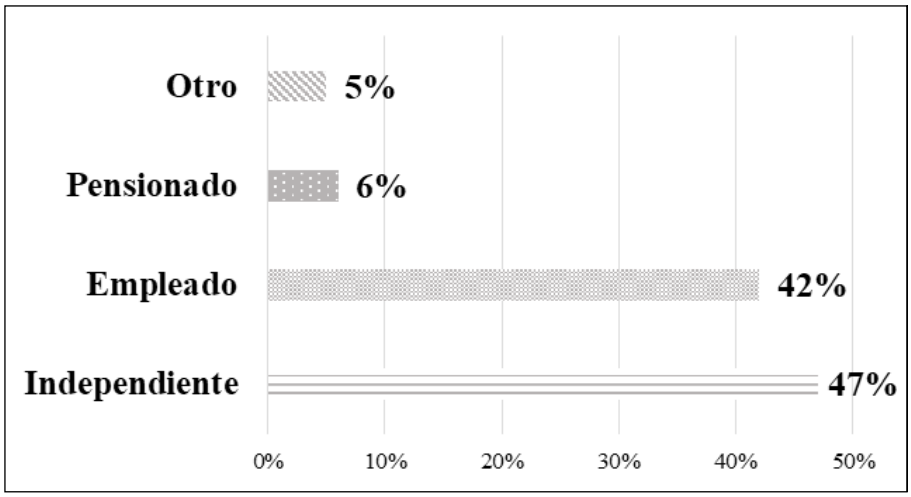
Figura 42 *Periodo de afluencia de clientes.*



Fuente: elaboración propia (2021).

Según la figura 42, según el periodo de afluencia de clientes, el trimestre enero marzo y octubre noviembre tuvieron un nivel del 32%, julio y septiembre el 20% y abril y junio el 16%.

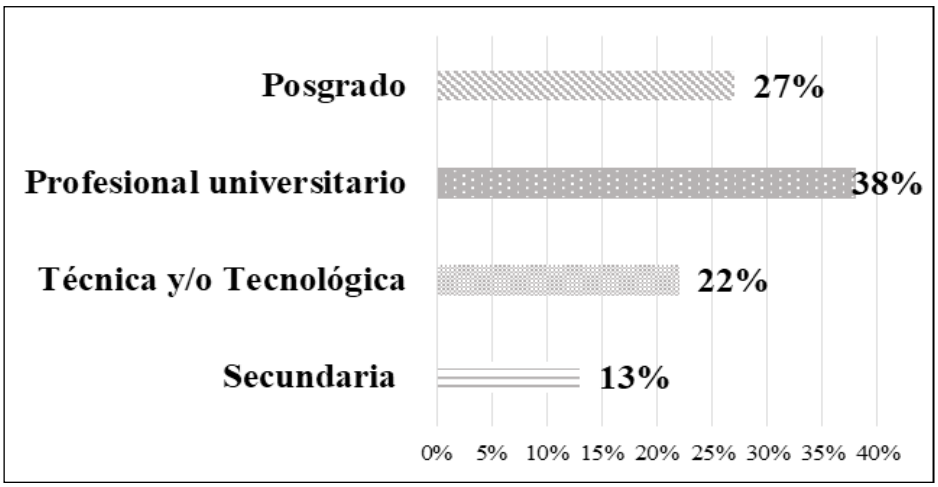
Figura 43 *Ocupación laboral.*



Fuente: elaboración propia (2021).

Según la figura 43, el 95% de los visitantes de los negocios asociadas a la Corporación Destino Paraíso son personas activas económicamente.

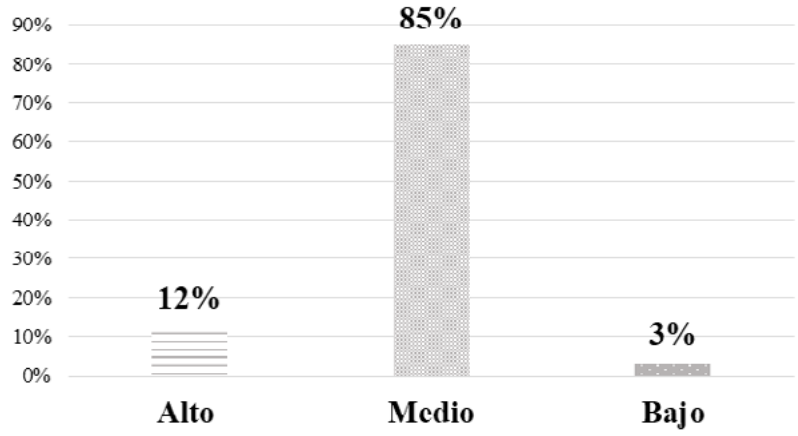
Figura 44 *Nivel de estudio.*



Fuente: elaboración propia (2021).

En la figura 44, se evidencia que el 87% de los visitantes a los negocios asociados a la Corporación Destino Paraíso son personas que cuentan con un nivel de estudio superior.

Figura 45 *Nivel socio económico.*



Fuente: elaboración propia (2021).

En la figura 45, respecto al "Nivel socio económico", se evidenció que el 97% de los visitantes a los negocios asociados a la Corporación Destino Paraíso pertenecen a un estrato medio – alto.

En cuanto a las necesidades de los visitantes a los negocios asociados a la Corporacion Destino Paraiso, eleana Rioja, Gerente de Rioja Turismo, manifiesta que “un destino o producto turistico, no son solamente restaurantes estos pueden reinventarse mejorando su experiencia, ya que es una experiencia muy plana o neutral”, “seria interesante mejorar la experiencia del turista con visitas a los ingenios, donde muestren sus procesos y no necesariamente el del azucar, sino todo el desarrollo social y cultural entorno al ingenio”, “ porque no hacer unas clases de cocina donde el turista viva la experincia de preparar un sancocho o una chuleta; algo que el turista dija esta experiecia valio la pena”.

Estrategias propuestas

Con los hallazgos obtenidos de la aplicación de los diferentes instrumentos metodológicos expuestos anteriormente, se genera la matriz DOFA (Tabla 7), donde se relacionan los aspectos internos (debilidades y fortalezas) y externos (oportunidades y amenazas) de la Corporación Destino Paraíso, que lleva a los investigadores a plantear las posteriores estrategias para el fortalecimiento de su gestión.

Tabla 7 *Matriz DOFA*

Debilidades (D)	**Fortalezas (F)**
D1. 58% no poseen convenio con operadores turísticos.	F1. Los meses de octubre hasta marzo son temporada alta.
D2. Deserción del 77% de los asociados.	F2. Alto potencial en cocina tradicional vallecaucana (ancestral.)
D3. El festival gastronómico suspendido por falta de recursos.	F3. La región cuenta con negocios ancla.
D4. Ausencia de experiencias memorables (Experiencias básicas.)	F4. El 48% de los negocios usan redes sociales para comunicarse con clientes.
D.5 La corporación perdió fuerza en su marca (Destino Paraíso.)	F5. Las reservas se reciben 32% WhatsApp y 33% teléfono.
D6. Ausencia de gerencia para generación de proyectos.	F6. El 95% clientes son económicamente activos.
D7. Solo el 17% de las reservas se reciben por redes sociales.	F7. La corporación cuenta con 12 años de trayectoria.
D8. El 24% usan WhatsApp para comunicarse.	F8. Relacionamiento con ACODRES.
D9. El 17% de los clientes de los negocios son externos al corredor turístico.	
D10. La corporación es financieramente inviable.	
Oportunidades (O)	**Amenazas (A)**
O1. El 65% clientes referencian el corredor por voz a voz.	A1. Baja referenciación en redes sociales (18%).
O2. El 32% clientes llegan por redes sociales.	A2. Emergencia social y sanitaria provocada por la pandemia COVID -19.
O3. El 28% clientes usan GPS para buscar negocios de la zona google mapas.	A3. Conformación de otras organizaciones similares en la región.
O4. El 17,6% clientes esperan encontrar ecoturismo y naturaleza.	
O5. Pertenecer a la economía naranja como negocios culturales, de cocina ancestral.	
O6. La corporación puede participar en convocatorias gubernamentales por parte de Valle INN.	
O7. Pertenecer al Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle liderado por la CCB.	
O8. La asociatividad de los negocios genera innumerables beneficios.	

Fuente: Elaboración propia (2021).

Derivado de la matriz DOFA expuesta anteriormente, se plantean las estrategias de la tabla 8.

Tabla 8 *Estrategias*

Estrategias ofensivas (F + O)	**Estrategias defensivas (F + A)**
F2+O5: Generar proyectos asociados a la economía naranja en el sector gastronómico.	F7+A3: Visibilizarse continuamente en el entorno digital.
F7+O8: Postular proyectos en convocatorias para la promoción del corredor turístico.	F8+A3: Hacer sinergias y alianzas con otras organizaciones similares
F5+O1: Implementar el manejo de WhatsApp Business API.	F5+A1: Trabajar con un Community Manager que dinamice las redes sociales.
F4+O3: Implementar el uso de Google Mi Negocio (Geo posicionamiento, SEO, Web Site)	F8+A2: Dinamizar los vínculos con ACODRES y CCB para implementar el distintivo de establecimiento de turismo bio-seguro.
F7+O7: Fortalecer el relacionamiento con el CMTCV.	
F1+O1: Construir un plan de mercadeo para los negocios afiliados a la corporación.	
F3+O1: Promocionar los negocios ancla de la región desde las Redes Sociales.	
Estrategias de reorientación (D + O)	**Estrategias de supervivencia (D + A)**
D4+O4: Construcción de un storytelling que evoque el romanticismo de Efraín y María.	D3+A3: Aprovechar los vínculos con el CMTCV para fortalecer el festival gastronómico.
D5+O5: Participar en eventos para visualizar la marca.	D5+A1: Fortalecer la referenciación en redes sociales.
D6+O8: Generar el perfil de cargo de gerencia para corporación con el fin de liderar los proyectos.	D8+A1: Fortalecer el uso del marketing digital.
D9+O7: Aprovechar la simbiosis con el CMTCV para participar en eventos de promoción turística para el corredor.	D3+A2: Realizar reuniones virtuales donde se comparta ejecución de cocina tradicional.
	D1+A1: Crear alianzas con empresas que ofrecen los motores de búsqueda (vive.travel).

Fuente: Elaboración propia (2021).

Una vez consensuado tanto los factores de la matriz DOFA y las respectivas estrategias de la tabla 7 y 8, se procedió a la identificación de los ejes estratégicos a los que tendrá lugar el desarrollo de la presente investigación (Figura 46).



Figura 46 *Ejes estratégicos proyecto de investigación.*

Fuente: Ferrel (2012).

Bajo los criterios de la figura 46, se exponen las estrategias en cada uno de dichos ejes, contempladas en las tablas 9, 10, 11 y 12.

Tabla 9 *Eje Estratégico en el entorno digital*

F5+O1: Implementar el manejo de WhatsApp Business API
F4+O3: Implementar el uso de Google Mi Negocio (Geo posicionamiento, SEO, Web Site)
F3+O1: Promocionar los negocios ancla de la región desde las Redes Sociales
F7+A3: Visibilizarse continuamente en el entorno digital
F5+A1: Trabajar con un Community Manager que dinamice las redes sociales
D5+A1: Fortalecer la referenciación en redes sociales
D8+A1: Fortalecer el uso del marketing digital
D3+A2: Realizar reuniones virtuales donde se comparta ejecución de cocina tradicional
D1+A1: Crear alianzas con empresas que ofrecen los motores de búsqueda (vive.travel)

Fuente: elaboración propia (2021).

El marketing digital es la forma de concentrar todas las estrategias de comercialización que serán llevadas a los medios digitales. Donde se utilizarán diferentes técnicas para que estas estrategias sean introducidas y aceptadas en el mundo online o digital. Estas tienen la gran ventaja de ser de fácil acceso y bajo costo donde la interacción entre la corporación y el turista es inmediata.

Anteriormente los distribuidores, los medios y los productores eran los que tenían el poder de la opinión, ahora el foco ha cambiado al usuario. Donde éste, es capaz de buscar todo aquello que quiere, le guste y le atraiga, gracias al poder de los buscadores web como Google, Yahoo, Bing, entre otros., y no sólo preguntar a los medios dados si su decisión es correcta, sino también, los clientes tienen la posibilidad de leer y comentar reseñas y puntuaciones de otros clientes con relación a su experiencia del momento en que visito el negocio asociado a la Corporación Destino Paraíso.

Es por eso que, una estrategia digital debe incluir todos los espacios relevantes en donde el target interactúe, buscando influenciar opiniones y líderes de opinión, mejorar los resultados de los motores de búsqueda, y analizando la información que estos medios provean para optimizar el rendimiento de las acciones tomadas. El marketing digital es el conjunto de diseño, creatividad, rentabilidad y análisis buscando siempre un retorno sobre la inversión (ROI).

La Corporación Destino Paraíso y sus negocios asociados pueden hacer uso de la aplicación WhatsApp Business, que es la versión empresarial de compañía de WhatsApp. Existen algunas diferencias con respecto a la App convencional que todos usan, como es la de crear una ficha de

producto o seleccionar una serie de estados para que los clientes se puedan contactar. WhatsApp Business es prácticamente idéntico, pero con nuevas funciones por lo que es fácil de manejar a cualquier nivel. Es gratis, no tiene costo adicional y tiene características específicas destacando principalmente:

- Perfil de empresa con información útil para clientes.
- Respuestas rápidas y personalizadas según el mensaje
- Etiquetas para organizar los contactos y clientes
- Mensajes automatizados con los que se pueden despreocupar
- Estadísticas de datos, clientes, mensajes
- Enlaces directos para contactarse por WhatsApp
- Catálogo para mostrar los productos a los clientes desde la aplicación.

Esta aplicación permite que, tanto las empresas como los clientes de la misma, se puedan comunicar entre sí, conocerse y entablar una relación de gana y gana donde la empresa encuentre la fidelización por parte del cliente, y este encuentre la satisfacción del servicio o el producto que está adquiriendo.

Otra estrategia de fácil implementación por parte de los negocios asociados a la Corporación Destino Paraíso es la aplicación de “Google mi negocio”, la cual, una plataforma de Google en la que los empresarios pueden divulgar su negocio de forma gratuita en los resultados orgánicos de búsqueda, en Google Maps y Google, estas son aplicaciones que se encuentran entre las principales vitrinas que

utilizan las medianas y grandes empresas que quieren promocionar sus negocios y servicios por internet. Haciendo que los usuarios o clientes que visiten estas aplicaciones puedan conocer y acercarse a las empresas. Dentro de ellas se encuentran funcionalidades como:

- Insertar y presentar tu ubicación en Google Maps (incluyendo un tour virtual por tu negocio y el trazo de rutas para llegar al establecimiento);
- Añadir datos de contacto como dirección, email, sitio web y teléfono (además, si un usuario busca un celular, puede hacer la llamada usando el mismo buscador, en caso de que la empresa inserte su número de teléfono en la plataforma, claro está.
- Exhibir el horario de funcionamiento de la tienda y los horarios de mayor movimiento.
- Exponer las notas y comentarios del cliente.
- Mostrar fotos internas de la empresa.
- Compartir perfiles en otras redes sociales.

Los negocios asociados a la Corporación Destino Paraíso pueden acceder a este tipo de plataformas para dar a conocer sus negocios, generando que los visitantes o usuarios de estas, visiten los negocios y de esta manera se obtengan mayores beneficios tanto para los negocios como para la misma corporación.

Hoy en día, es como si el turismo y el marketing digital hubieran nacido el uno para el otro. El turismo comercial con experiencias y los nuevos modelos de marketing digital, se están adaptando a un mercado

que responde a lo sensorial y emocional más que a la objetividad informativa.

Es de vital importancia entonces, que la Corporación Destino Paraíso aproveche la facilidad y accesibilidad a las herramientas tecnológicas, para que comunique lo que necesite a través de estos medios. Hay que tener en cuenta que esta transformación, no se realiza de la noche a la mañana, pues se requiere un cambio en la comunicación con clientes, proveedores y la misma forma de pensar y actuar.

Según Eleana Rioja, Gerente de Rioja Turismo: "la experiencia del museo de la caña, comparada con otros espacios similares, considero que hay muchísimo por explorar y mejorar, al Museo se le puede explotar más, sacar mucho más provecho que se le está sacando, espacios de alimentación, entretenimiento, que la experiencia te invite a volver nuevamente y a recomendar; pues las cosas van cambiando, que haya más interactividad por ejemplo que la gente pueda participar y conocer procesos". "Sería interesante poder mejorar la experiencia del turista, con visitas a los ingenios donde muestren sus procesos, y no necesariamente el del azúcar, sino todo el desarrollo social y cultural entorno al ingenio, algunos tienen viviendas, escuelitas, iglesia, es como un pequeño pueblito, y así se fueron desarrollando esos municipios del Destino Paraíso"

Durante la pandemia, los webinars han tenido dos grandes funciones: una es la educativa o informativa, como los foros o los talleres virtuales. También han servido como una herramienta de marketing, una forma alternativa para interactuar con usuarios o clientes (como charlas o eventos en los programas de fidelización). Además, existen

oportunidades para explotar las transmisiones con fines comerciales, monetizando el contenido y el servicio. Aquí es donde hay más posibilidades de construir un negocio.

La crisis del Covid - 19, en los inicios del 2020, provoco el cierre del sector Horeca a nivel mundial lo que obligo a los negocios a reinventarse, grandes chefs en Estados unidos y Europa crearon su propio canal (monetizado) para difundir sus recetas.

Las diferentes plataformas, Facebook live, YouTube, zoom, Teams, etc., son propicias para realizar este ejercicio, para que los restaurantes asociados a la Corporación pueden fácilmente ejecutar, con algo de planeación y buena señal de internet, no solo para monetizarlo, sino también para mercadear y posicionar sus recetas y sus negocios.

Ahora bien, todas estas ideas deben ser ejecutadas por una persona especializada en comunicación virtual, Un Community Manager que es el responsable de comunicarse con el público objetivo en redes sociales para crear presencia de marca. Es el encargado de atraer más audiencia a través de diferentes estrategias y tácticas digitales y se mantiene actualizado a tendencias que respondan a las necesidades e intereses de los usuarios. Él o ella se encargan de crear una comunidad alrededor de los negocios e incluso ayuda a generar fidelidad y preferencia de marca. Sus funciones principales son:

- Implementar estrategias de atracción en redes sociales.
- Redactar copys originales y acordes a los negocios.
- Gestionar de forma oportuna las crisis en redes sociales.
- Medir el rendimiento de las redes sociales y campañas.
- Atender a clientes y usuarios.

Por otro lado, en internet existen varias formas de búsqueda para encontrar los sitios turísticos, como hoteles, restaurantes, vuelos, museos etc. Dentro de los cuales se encuentran los siguientes los metabuscadores. Por consiguiente, para entender lo que es un meta buscador, en primer lugar, se debe saber cómo funciona un motor de búsqueda o "search engine", por su término en inglés. Un motor de búsqueda, normalmente, rastrea miles de millones de sitios web y crea una base de datos o repositorio de múltiples sitios web, esto se conoce como el índice. La búsqueda en Google funciona de esta manera. Así que, cuando un usuario busca una palabra, el algoritmo del motor realiza una selección de páginas web que se consideran relevantes (y las de sus socios) para la búsqueda y la palabra clave, y las muestra al usuario.

Los meta buscadores son como buscadores de buscadores, es decir, son herramientas de búsqueda avanzada que se utilizan para que el índice creado por otros motores de búsqueda pueda recopilar, evaluar, validar, agrupar y presentar al usuario los mejores resultados. Estos resultados exhiben precios según el producto o servicio buscado.

De modo que, en lugar de ir al sitio web de varias agencias de viajes en línea para buscar y comparar precios, los viajeros pueden usar solamente una herramienta: el meta buscador. Precisamente por esta conveniencia es que los metabuscadores atraen cada vez más la atención entre quienes necesitan algún servicio turístico. Para el sector hotelero existen diversos metabuscadores como son KAYAK**,** Booking**,** Trivago, TripAdvisor, entre otros.

Los diferentes tipos de consumidores turísticos están cada vez más familiarizados con estas plataformas de búsqueda ya que les permiten comparar fácilmente el precio de varios productos a la

vez, ahorrándole al consumidor tiempo y dinero. Si se considera que el factor más valorado a la hora de reservar un hotel es el precio, entonces es lógico el protagonismo que estos comparadores están alcanzando.

Para el sector gastronómico, dentro de la región foco de la Corporación Destino Paraíso hay un meta buscador que permite que los consumidores utilicen esta aplicación para buscar hoteles y restaurantes de la región, que es TripAdvisor, por tal motivo, se hace indispensable que los asociados a la Corporación Destino Paraíso y la misma creen las respectivas alianzas con ellos para promocionar sus negocios, así mismo crear alianzas o convenios con los operadores turísticos de la región, esto con la finalidad de que estos negocios a través de la asociatividad al conformar las diferentes redes que les permitan aprovechar las diferentes oportunidades con los entes gubernamentales y privadores y a su vez neutralizar los problemas, estos modelos asociativos permiten maximizar las potencialidades de cada uno de los integrantes y reducir los riesgos, generando más recursos para ellos y la corporación.

Tabla 10 *Eje de aliados estratégicos*

F7+O7: Fortalecer el relacionamiento con el CMTCV
D5+O5: Participar en eventos de la CCB para visualizar la marca Destino Paraíso
D9+O7: Aprovechar la simbiosis con el CMTCV para participar en eventos de promoción turística para el corredor
D3+A3: Aprovechar los vínculos con el CMTCV para fortalecer el festival gastronómico
F8+A3: Hacer sinergias y alianzas con otras organizaciones similares
F8+A2: Dinamizar los vínculos con ACODRES y CCB para implementar el distintivo de establecimiento de turismo bioseguro.

Fuente: elaboración propia (2021).

El Círculo Metropolitano Turismo del Centro del Valle (CMTCV), se creó mediante la Ley 300 de 1996 o Ley General del Turismo, como una forma de integración de los municipios para mejorar la prestación de servicios turísticos por cooperación o asociación, actualmente las Administraciones Municipales a través de las Secretarías y Oficinas de Turismo, las Cámaras de Comercio y los prestatarios de servicios turísticos vienen desarrollando acciones de promoción, formalización turística, asesoría en proyectos, estudios de viabilidad y asesoramiento para la creación de productos turísticos con el objetivo de fortalecer este sector de la economía en la región.

Los círculos propenden a establecer acuerdos con los usuarios, realizar fusiones creativas, articulando la historia documental y testimonial; direccionada mediante acciones lúdicas educativas con una fuerte carga pedagógica y teniendo estrategias de comunicación asertiva, para mejorar y elevar la experiencia turística de los municipios.

Es indispensable la planificación turística, para avanzar en la construcción y adopción de las políticas en turismo Locales, Regionales y Departamentales, se hace necesario aunar esfuerzos e integrar acciones que conlleven a una planificación competitiva y sostenible del destino, uniendo a los entes territoriales y departamentales con los gremios y los prestadores de servicios turísticos.

De acuerdo a Jean Fabián Taborda, jefe de competitividad de la Cámara de comercio de Buga: “el CMT, es un acuerdo de voluntades entre las administraciones municipales y la Cámara de Comercio de Buga, (que debe propender por renovar esa voluntad cada cuatrienio), con el fin de presentar proyectos para la promoción del destino, con entes como FONTUR, FINDETER, Ministerio del Transporte, Min TIC, Min CIT” etc.

Estos proyectos se presentan en cabeza de la administración municipal o gremio que lo requiera, articulado por la cámara de comercio. El CMT funciona como una estructura de Clúster, identificando el encadenamiento hacia adelante y hacia atrás; tienen configurada una Junta directiva asesora que es institucional y donde se sientan, alcaldías, Cajas de Compensación, universidades, CVC, INCIVA, un empresario de cada municipio.

Según Taborda (2021) "Lo interesante de la Corporación Destino Paraíso, es que el cupo, es del grupo en total, y ese asiento que tienen asignado (dentro del CMT) representa a todos sus empresarios (incluyendo los de Palmira y Rozo), y esa es precisamente la ventaja de la Corporación, que están en grupo". "Esa representación entonces, es para realizar la programación de trabajo de todo el año, y para hacer seguimiento a la ejecución, y si ellos (la Corporación Destino Paraíso) saben hacer bien la tarea, pueden proponer sus propios proyectos allí". "Es totalmente viable entonces que la Corporación, proponga la promoción de su evento Los Sabores de María como su prioridad, y desde el CMT se puede formular el proyecto (ya que es una de las líneas de trabajo del CMT)".

El turista post pandemia, está interesado en viajar de manera segura, es por ello de vital importancia que los asociados a la Corporación Destino Paraíso, implementen y certifiquen sus negocios con los protocolos de bioseguridad regularizados por el ministerio de salud para lograr la reapertura de sus negocios (ejercicio que se realizó a mediados del 2020 con la colaboración de ACODRES).

Según Jean Fabián Taborda, Jefe de Competitividad de la Cámara de Comercio de Buga y líder del Proyecto Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle:

Desde la CCB, Trabajamos hoy en día, toda la línea de Bioseguridad, donde tenemos todo un sistema de acompañamiento específico en todo el tema de las normas, con seminarios, asesorías personalizadas, y desde el año pasado creamos para el centro del Valle el Distintivo de Establecimiento de Turismo de Calidad y Bioseguro aclaró que: no somos ente certificador, pero nuestros empresarios son pequeños y no tienen cómo pagarle a un Icontec, pero nosotros les hacemos auditorías y demás y les otorgamos ese distintivo, así lo maneja el Eje Cafetero y nosotros casi que replicamos ese ejercicio aquí.

A nivel Colombia, la industria del turismo, es parte activa del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) , que tiene como objetivo primordial dentro del marco de su competencia, formular, adoptar, dirigir y coordinar las políticas generales en materia de desarrollo económico y social del país, relacionadas con la competitividad, integración y desarrollo de los sectores productivos de la industria, la micro, pequeña y mediana empresa, el comercio exterior de bienes, servicios y tecnología, la promoción de la inversión extranjera, el comercio interno y el turismo; y ejecutar las políticas, planes generales, programas y proyectos de comercio exterior.

Es así como todo lo concerniente a políticas de Estado que tengan que ver con el sector turismo, se direccionan desde el MinCIT. A nivel Nacional, existen un sin número de Organizaciones mediante las cuales la Corporación Destino Paraíso puede hacer interesantes sinergias en pro de su posicionamiento, tales como:

- Anato: Asociación Colombiana de Agencias de Viaje
- Acolap: Asociación Colombiana de Atracciones y Parques de Diversiones
- Acodres: Asociación colombiana de la Industria Gastronómica
- CITUR: Centro de Información Turística
- Cotelco: Asociación Hotelera y Turística de Colombia
- Fontur: Fondo Nacional de Turismo
- CO: Marca País
- OMT: Organización Mundial del Turismo
- Parques Nacionales Naturales
- Pro Colombia: Exportaciones, Turismo Inversión Marca País
- SENA: Servicio Nacional de Aprendizaje
- SITUR: Sistema de Información Turística del Valle
- WTTC: World Travel & Tourism Council

A nivel regional, existen diferentes organizaciones con las que la Corporación Destino Paraíso debe involucrarse, para hacer sinergia y networking en pro de elaborar diferentes proyectos que logren el objetivo de visibilizarse y posicionarse en el marco turístico de la región, tales como:

- Cali Valle Bureau
- CCB: Cámara de Comercio de Buga
- CCP: Cámara de Comercio de Palmira

- CMT: Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle
- INCIVA: Instituto para la Investigación y la Preservación del Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca
- Marca Turismo Centro del Valle
- Secretaria de Desarrollo Económico y Competitividad de la Gobernación del Valle
- Secretaria de Turismo de la Gobernación del Valle

Cabe resaltar que la manera de lograr estas alianzas es mediante la dirección de una cabeza visible, un Gerente o Administrador con la habilidad y conocimiento que le permita realizar diferentes conexiones con los entes gubernamentales y privados y que además, tenga la capacidad de generar proyectos que permitan visibilizar la corporación y sus diferentes empresarios, lo que redundara en el ingreso de nuevos asociados, que son oxígeno vital para dinamizar el ejercicio diario de generar beneficios y recursos para sus integrantes.

Tabla 11 *Eje estratégico de mercadeo*

F1+O1: Construir un plan de mercadeo para los negocios afiliados a la corporación.
D4+O4: Construcción de un storytelling que evoque el romanticismo de Efraín y María

Fuente: Elaboración propia (2021).

En un Plan de Marketing, para el sector del turismo, es de vital importancia hacer hincapié en sus particularidades, considerando que lo que se quiere vender no es un producto tangible sino un servicio o, mejor dicho, una experiencia. Y las experiencias son personales, tienen lugar en la mente del cliente, siendo su mayor atractivo su grado de impacto y capacidad de recuerdo.

Para lograr vender una experiencia viene de la mano de crear un símbolo tangible que la represente y le de valor material. De ahí que el branding cobre una enorme importancia en el ámbito del marketing turístico. Se hace necesario entonces, una marca de referencia; y La Corporación Destino Paraíso la Tiene y es de vital importancia mantenerla; según Julián Felipe Franco Secretario de Turismo de la Gobernación del Valle del Cauca: "La estrategia para mí, no es mantener lo que antes había, sino como a través de esa denominación Destino Paraíso, perdurar como marca, porque tienen un plus como Marca Paraíso".

Existen muchos esquemas, como los que se encuentran contemplados en el link: https://n9.cl/1xwe, https://n9.cl/8y75s donde se encuentra el paso a paso sencillo para implementar un plan de mercadeo para el sector turístico y puntos claves a tener en cuenta, pudiendo indicar las principales fases en la figura 47.

Figura 47 *Pasos para construir un plan turístico.*

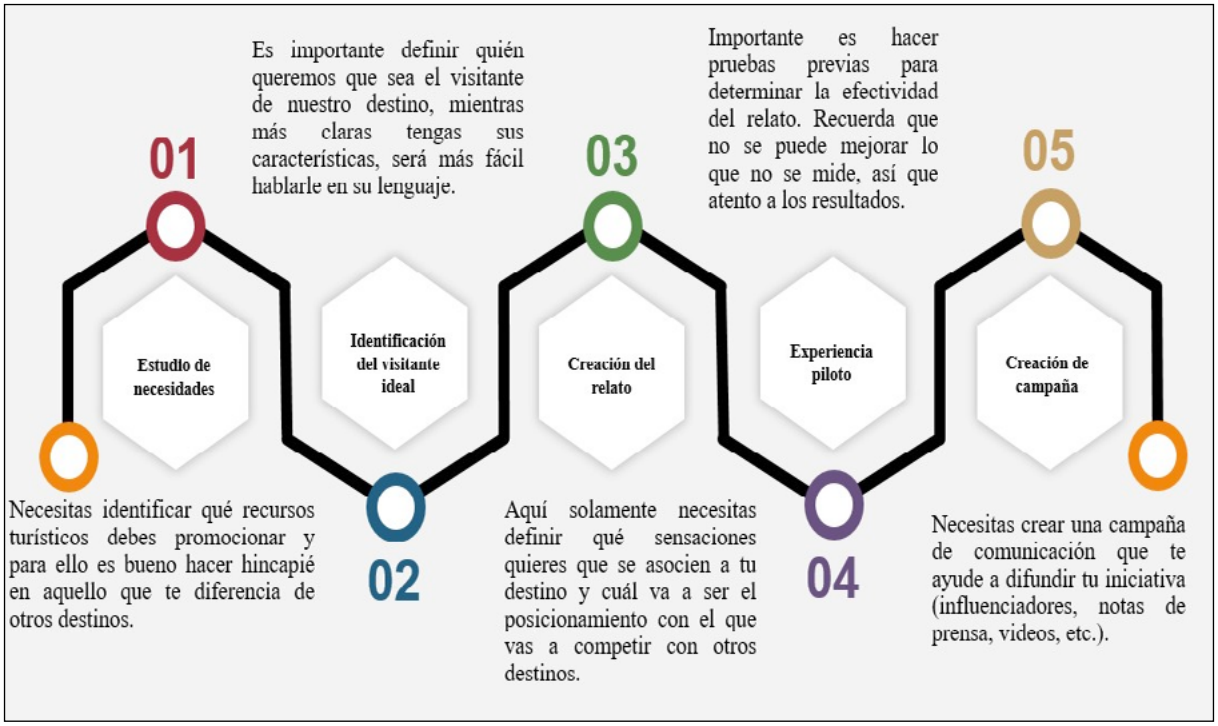


Fuente: elaboración propia (2021).

Con respecto al storytelling, es considerado el arte de contar, desarrollar y adaptar historias utilizando diferentes elementos como personajes, ambientes o espacio, los conflictos que se puedan presentar y el mensaje que se quiere enviar, todo esto debe tener un inicio un nudo y fin para que se pueda trasmitir el mensaje de forma inolvidable y genere una conexión con la persona que recibe esta historia.

¿Quién no ha contado historias? ¿Quién no las ha escuchado? A todo mundo le gusta una buena historia. Las historias constituyen la forma más antigua que la humanidad ha utilizado para educar, entretener, difundir cultura, inculcar valores, transmitir conocimientos. Por lo anterior, en la figura 48, se contempla los puntos clave para el diseño de un storytelling para destinos turísticos.

Figura 48 *Cómo diseñar un storytelling.*



Fuente: elaboración propia (2021).

Tabla 12 *Eje estratégico de formulación de proyectos*

F2+O5: Generar proyectos asociados a la economía naranja en el sector gastronómico.
F7+O8: Postular proyectos en convocatorias para la promoción del corredor turístico.
D6+O8: Generar el perfil de cargo de gerencia para corporación con el fin de liderar los proyectos.

Fuente: Elaboración propia (2021).

A través de la ejecución de proyectos, Fontur se ha convertido en un aliado de las regiones para impulsar la recuperación del turismo en los departamentos, la dinamización del empleo y la reactivación de eslabones de la cadena de valor turística como el transporte, los restaurantes, el alojamiento y otros servicios. No obstante, uno de los ejes principales de esta iniciativa es el tema de la sostenibilidad, y de hecho el Ministerio de Comercio, en cabeza del jefe de esa cartera, José Manuel Restrepo, presentó a finales del 2020 la que será la Política de Turismo Sostenible a 2030, que, además, de estar alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, tendrá 6 estrategias, 14 programas, 32 proyectos y 140 acciones.

Por otro lado, las cocinas representan deliciosas y variadas preparaciones que se han transmitido de generación en generación a lo largo de la historia, además, de una profunda relación de pueblos indígenas y comunidades mestizas, afrocolombianas, raizales, y campesinas con la diversidad biológica del territorio en el que habitan. Es por eso que, las cocinas tradicionales generan identidad, además de sentido de pertenencia y continuidad histórica. La nostalgia hace que de la nada se evoquen sabores que rememoran la infancia, hasta que el olor a la cocina de la casa inunda los sentidos y se anhela el regreso.

Por su importancia y por ser parte de los que nos identifica como colombianos, las cocinas tradicionales tienen su propio marco normativo. La Economía Naranja, busca fortalecer y crear mecanismos que permitan desarrollar el potencial económico de la cultura y generar condiciones para la sostenibilidad de las organizaciones y agentes que la conforman, en concordancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Se pretende propiciar condiciones para generar empleo digno en el sector cultural, apoyar la materialización de nuevas ideas creativas y productos innovadores, fortalecer los saberes ancestrales, las prácticas del patrimonio cultural y la transmisión de conocimientos tradicionales.

En la elaboración de proyectos para Economía Naranja, existe una ruta donde se encuentra la Actividad, Artes y Patrimonio, que contiene el ítem Turismo y Patrimonio Cultural, que a su vez abarca empresas como museos, cocinas tradicionales, artesanías, parques naturales, bibliotecas, archivos, festivales y carnavales.

Identificando el modelo de gestión, se encuentra que los negocios asociados a la Corporación Destino Paraíso, se pueden ubicar en el grupo 4. Negocios en Vía de consolidación y en el grupo 5. Empresas consolidadas. Identificando el modelo de gestión, se observa que hay un grupo de entidades a quienes los asociados pueden acceder a recursos mediante proyectos, en diferentes Líneas de trabajo como son:

- Línea de Financiamiento: Bancoldex, iNNpulsa, MinCIT, Fondo Nacional de Garantías (FNG).

- Línea de Servicios a Plan de Negocio: iNNpulsa, MinCIT, MinTIC, Bancoldex.

- Línea de Comercialización: Pro Colombia.

El objetivo de un Corredor Turístico, es el de integrar el territorio turístico con vocaciones complementarias, vinculando atractivos y productos turísticos existentes, con el propósito de aumentar la competitividad de los negocios. Generando más y mejores opciones para el turismo doméstico y extranjero y así, disminuir la estacionalidad en el destino.

Según el MinCIT, para que un corredor turístico sea candidato a la aplicación en proyectos por parte del estado, los municipios que lo conforman, deben tener en común varios aspectos: la conectividad, los atractivos turísticos con alta capacidad de demanda, que haya prestadores de servicios, una oferta comercializable y que se esté invirtiendo o se pueda invertir en el sector.

Para el MinCIT, la Corporación Destino Paraíso se encuentra en el "Corredor Pacifico" donde convergen los departamentos del Chocó, Valle del Cauca, Cauca y Nariño; ubicada más exactamente en los municipios de Palmira, Cerrito, Guacarí, Ginebra y Buga.

El Territorio cuenta con la Cámara de Comercio de Buga, que desde el 2005, creó una Coordinación de Turismo, y desde donde se trabaja de manera decidida en este tema; dedica el 33% de sus programas al fortalecimiento del turismo, es de allí que nace la idea de conformar el Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle, que es una instancia habilitada por la Ley de Turismo, que busca la generación de beneficios para el territorio y que lidera la marca "Turismo Centro del Valle".

La Corporación Destino Paraíso como grupo, tiene un cupo asegurado en el Círculo Metropolitano de Turismo del Centro del Valle; y como Corporación, tienen la posibilidad de proponer proyectos propios para promocionar su destino o sus actividades.

Se recomienda entonces, crear un perfil gerencial que este en capacidad de estructurar y liderar la ruta de trabajo para presentar proyectos ante los diferentes entes gubernamentales y privados, logrando así, la visibilidad y la obtención de beneficios que ayuden a mejorar el posicionamiento de la Corporación Destino Paraíso.

Conclusiones y recomendaciones

Teniendo en cuenta el análisis anterior, donde los investigadores evidenciaron las diferentes características de la Corporación Destino Paraíso y del Corredor Turístico Territorio Paraíso se procedió a suministrar las siguientes conclusiones y recomendaciones.

Ante la diversa posibilidad de alianzas estratégicas, que existen con los diferentes entes Gubernamentales y Organizacionales a nivel nacional e internacional; es importante que la Corporación y sus asociados, tomen la iniciativa para aprovechar estas sinergias en pro del mejoramiento propio; según Julián Franco, Secretario de Turismo del Valle "Debes entender que, a pesar de estar en este cargo, yo no poseo todos los recursos para hacer todo el trabajo, y que tú, como empresario debes tener la iniciativa".

La Corporación perdió impulso con el pasar del tiempo, y con ello el posicionamiento en el imaginario de los entes gubernamentales, al no ver una institucionalidad o una cabeza visible que lleve las riendas de la Corporación; por lo que se hace importante, aprovechar los vínculos con Acodres, y con Cámara de Comercio De Buga, quienes lideran a su vez el Proyecto Círculo Metropolitano de Turismo del centro del Valle, con el objetivo de hacer Sinergia en pro de mejorar su visibilidad y su posicionamiento en el territorio.

Es evidente la ausencia de un gerente o líder que direccione las diferentes estrategias para el buen funcionamiento de la Corporación; que realice alianzas, que escriba y dirija proyectos y a demás ejecute un plan de mercadeo coherente con las necesidades de la corporación y sus asociados; es por ello que se recomienda la construcción de un

perfil gerencial, que tenga la capacidad de identificar desde su ADN las debilidades y fortalezas; entiendo su entorno y genere las estrategias necesarias para no dejar perder el Sello “Destino Paraíso”.

La Corporación Destino Paraíso, ha perdido posicionamiento a raíz del éxodo de asociados, que ha sido evidente con el paso del tiempo. Es de vital importancia la generación y ejecución de proyectos que fortalezcan a la Corporación, lo que atraerá a su vez, el ingreso de nuevos asociados en busca de sus beneficios; quienes realizaran aportes importantes para el mejoramiento y crecimiento de la Corporación.

La cocina tradicional forma parte de la historia del Territorio Paraíso, esta, ha influenciado el crecimiento y desarrollo de los municipios que lo conforman, haciendo que sean conocidos entre otros aspectos, por su riqueza gastronómica a nivel nacional e internacional. Por lo que se recomienda, la importancia de que los asociados vinculados al Corredor Turístico Destino Paraíso se unan y participen de los diferentes proyectos de economía naranja, lanzados por el Gobierno Nacional, y por la Gobernación del Valle; Lo anterior les permitirá fortalecer posicionamiento y la promoción del Destino Paraíso como ruta gastronómica.

De acuerdo al análisis metodológico, se evidencio que el 83% de los visitantes a los negocios asociados a la Corporación Destino Paraíso son locales, de los cuales, el 69% provienen de Palmira y Cali por lo que se recomienda apropiarse de las estrategias planteadas en los ejes estratégicos de entorno digital y mercadeo, para ampliar este segmento a turistas provenientes de afuera del Territorio Paraíso.

Los investigadores evidenciaron que la mayoría de los clientes visitantes a los negocios asociados a la corporación Destino Paraíso, son de edad adulta o adultos mayores, por lo que se recomienda hacer uso de las estrategias planteadas en los ejes estratégicos 1 que corresponde al entorno digital y el 3 que corresponde a mercadeo, para traer al segmento de población adulto joven.

Los webinars y reuniones virtuales, se convirtieron en una herramienta de servicio recurrente durante y después de la pandemia; plataformas, como Facebook live, YouTube live, zoom, Teams etc. Son propicias para difundir cualquier mensaje. Una forma de crear un negocio sostenible y escalable es mejorar "la experiencia"; Con algo de planeación y buena señal de internet, se recomienda, que la Corporación incursione en este campo, presentando y compartiendo sus recetas, experiencias y sus diferentes ofertas, a través de estos medios de comunicación.

El voz a voz, ha sido el medio más usado, para dar a conocer los negocios y ofertas de los asociados a la corporación; en la última década, la innovación y la tecnología han cambiado sustancialmente las reglas; donde hemos sido testigos del nacimiento de un turista digital muy exigente, multicanal y autosuficiente, que espera un servicio personalizado al cliente y siente la necesidad de estar conectado de forma constante. De tal modo que se hace indispensable por parte de los asociados a la corporación, el familiarizarse con estas nuevas maneras de comunicarse, ingresando de pleno al Marketing Digital.

La Corporación Destino Paraíso se ubica geográficamente en un territorio privilegiado; reconocido mundialmente por albergar la hacienda el Paraíso, fuente de inspiración de la novela cumbre del

romanticismo latinoamericano: La María, de Jorge Isaacs, es por ello que se recomienda la construcción de un storytelling que genere una conexión entre los visitantes y el Territorio Paraíso.

La Corporación Destino Paraíso, tiene como tarea interiorizar que, cualquier esfuerzo, en torno a los Cuatro Ejes Estratégicos, resultado de esta investigación, deben partir de su iniciativa propia, y que cualquier apoyo externo (que existen y son viables) deben canalizarse a través del direccionamiento de una cabeza visible que los oriente. Según Eleana Rioja, Gerente de Rioja Turismo: “La verdad es, que lo que el empresario no haga por sus propios medios, no va a venir nadie a hacérselo, allí ellos tienen que tratar de tener la iniciativa y organizarse, para que de esa manera incluso ellos mismos, convocar operadores turísticos, convocar a pro Colombia y mostrar que han hecho”.

Referencias bibliográficas

Aponte, S. (2016). Turismo receptivo: una metodología para la estimación del ingreso. Revista de Análisis Económico, Vol. 16. 34 p.

Barbosa, M. (2007). La política del turismo cultural y el diseño de producto turístico para el turismo cultural: caso: Corredor Turístico Bogotá-Boyacá-Santander, Revista EAN, No. 60, pp. 105-122

Berry, L. L. (1999). *On Great Service: A Framework for Action.* New York: The Free Press.

Bitner, M. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. Journal of marketing.

Boyd, H., Walker, O., & Larrecher, j. (1998). *Marketing Managment: a strategic Approach with a Global Orientation.* Boston: MA Irwin McGraw Hill.

Cabrera, S. (2013). Marketing gastronómico. La experiencia de convertir el momento del consumo en un recuerdo memorable, Cuaderno 45 del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, pp. 165-174

Cancino Escalante, G. O., Ortiz Florez, J. S., & Cancino, S. E. (2020). Potencialidad del cluster turistico en el municipio de pamplona, región nororiental de Colombia. *Turismo y Sociedad XXVI*, 101-125.

Capriotti Peri, P. (2009). *Branding Coporativo fundamentos para la gestión estretegica de la identidad corporativa.* Chile: Coleccion de Libros de la empresa.

Capriotti, p. (2013). *Planificacion estrategica de la imagen corporativa.* Malaga, españa: Instituto de investigaciones en relaciones públicas.

Castillo Rios, Y. L. (2014). *Cocina Colombiana para amantes del buen gusto: una aproximación a la producción de la diferencia desde la nueva cocina Colombiana.* Obtenido de Facultad de ciencias Sociales Universidad Javeriana: https://n9.cl/nrzk

Chandler, A. J. (1962). *Estrategia y estructura: capitulos de la historia de la empresa industrial.* Massachusetts: Beard Books.

Cooper, B., Floody, B., & McNeill, G. (2003). Como Iniciar y Administrar un restaurante. Bogota: Norma.

Cornelissen, J. (2011). *Corporate Communication A Guide to Theory and Practice 3rd Edition.* London: SAGE Publications Ltda.

Gallarza, M., Gil Saura, I., & Calderón garcía, H. (2002). *Destination image towars a conceptual framework.* Valencia: Pergamon.

Garcia, J. A., Gomez, M., & Molina, A. (2013). Posicionamiento de marcas destino: una aplicacion en cinco regiones españolas. *INNOVAR. revista de ciencias administrativas y sociales, vol. 23, num. 50*, 111-127.

Gilligan, C. & Wilson, R. (2003). Strategic Marketing Planning. Butterworth Heinemann, Londres, Inglaterra.

Gilmore, J. H., & Pine II, B. J. (2000). *La economia de la experiencia.* Barcelona: Ediciones Granica S.A.

Gilmore,H, J., & Pine II, J. B. (2002). The experience is the marketing . *Strategic Horizons*, 1-13.

Goffman, E. (2006). *Estigma La identidad deteriorada.* Buenos aires: Amorrortu editores.

Grönroos, C., Heinonen , F., Isoniemi, K., & Lindholm, M. (2000). El modelo Netoffer: un ejemplo de caso del espacio de mercado virtual. *Decision de gestion vol.38,num.4*, 243-252.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la investigación .* Mexico D.F: The McGraw-Hill.

Horovitz, J. (2000). *The seven secrets of customer service .* España: Pearson Education.

Hunziker, W., & Krapf, K. (1942). *Fundamentos de la doctrina general del turismo.* Berna: Polygraphischer Verlag A.G.

Kotler, P. (2001). *Marketing Managment, Millenium Edition.* New Jersi.

Kotler, P. & Keller, K. (2014). *Marketing Management*. 15th edition. Prentice – Hall.

Kozak, M. (2004). *Destination Benchmarking, Concepts, Practices and Operations.* Cambridge: Publishing.

Languar , R. (2001). *Marketing Turistico.* Barcelona: Ariel.

Lopez, L. (2010). Benchmarking y su aplicación al turismo. *Revista de Estudios Politécnicos, Vol VIII.14*, 163-180.

Marin, A. L. (1997). *La Comunicación en la empresa y en las organizaciones.* barcelona: Bosch Casa editorial.

Martinez de Velazco, A., & Nosnik Ostrowiak, A. (1988). *Comunicación organizacional practica: manual gerencial.* Mexico: Trillas.

Millet, O. (2011). La imagen de un destino turístico como herramienta de marketing. Universidad de Málaga. 122 p.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – MinCIT. (2018). Corredores turísticos. En: Alcaldía de Palmira. [en línea]. [Consultado el 2 de mayo de 2021]. https://palmira.gov.co/6148-comite-del-corredor-turistico-del-pacifico-se-reune-este-viernes-en-palmira-para-definir-politica-de-accion-del-sector

Molina, E., & Cabanilla, E. (2015). *Posicionamiento de destino turistico:Propuesta de modelo de gestion territorial.* https://go.aws/2wa66YD

Montaner Montejano, J. (1999). *Estructura de mercado turistico.* Madrid, España: Sintesis.

Moral, M. y Fernández, M. (2012). Nuevas tendencias del marketing: el marketing experiencial. Entelequia Revista Interdisciplinar, N. 14, pp. 237 – 252.

Naciones Unidas, D. (2008). *Recomendaciones Internacionales para estadisticas de turismo.* https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_83rev1s.pdf

Nieto, L. (2015). Marketing de contenidos y viralidad. Facultad de Ciencias de la Empresa.

Administración y Dirección de Empresas. Universidad Politécnica de Cartagena.

Piédrola Ortiz , I., Artacho Ruiz, C., & Villaseca Molina, e. (2017). Estrategias innovadoras y marketing de destino para consolidar la tendencia al alza del turismo idimático en España.

International Journal of Scientific Managment and Tourism, 441-458.

Robinette, S., & Brand, C. (2001). Marketing Emocional. España: Gestion 2000.

Rochat, m. (2000). Marketing y gestion de la restauración. Barcelona: Gestion 2000.

Rodríguez Escobar, G. (2016). Propuesta para el desarrollo de mercadeo. Bogota: Equidad y Desarrollo .

Saltos, J., Lara, E., López, M. y Villacís, M. (2017). Posicionamiento de la marca y marketing turístico: Un estudio explicativo a partir de minería de datos, Revista CienciAmérica, Vol. 6 (1), p. 10

Schmitt, B. (2006). Costumer experience management. Mexico: Mcgraw-Hill.

Schmitts, B., & Simonson, A. (1997). La estetica: El nuevo paradigma del marketing.

Stanton, W., Walker, B., y Etzel, M. (2003). Fundamentos de Marketing. McGraw Hill, México Distrito Federal, México. Documentos electrónicos

The tourist destination brand " Tourism and Hospitality Management. (2006).

Valenzuela, M. (2015). La estrategia de marca-ciudad en la función de turismo. El Periplo Sustentable, núm. 28, pp. 59-80.

Villafañe, J. (2005). La gestion de los intangibles empresariales . Comunicacion y Sociedad volumen 8, 101-113.

Zamarreño, G. et. Al. (2018). Comunicación digital en entornos múltiples. Editorial Egregius. 1ª edición. España.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE EMPRENDIMIENTOS GANADORES DEL PROGRAMA ALIANZAS PARA LA INNOVACIÓN DE LA CIUDAD DE PALMIRA, DURANTE LOS AÑOS 2015 A 2020 – ESTUDIO DE CASO

Diana Alejandra González Martínez,[6]
Ana Cristina Galvis Galvis,[7]
Bryan F. Salcedo Moncada,[8]
Vivian P Valencia Giraldo.[9]

Resumen

La investigación se llevó a cabo con el objetivo de identificar los factores claves de éxito de emprendimientos ganadores del programa Alianzas para la Innovación de la ciudadde Palmira, durante los años 2015 a 2020. Para ello, se sigue una ruta metodológica cuantitativa. La unidad de análisis la constituye empresas matriculadas en la Cámara de Comercio que llevan en el mercado más de cinco años y que hayan sido ganadores del programa Alianzas para la Innovación. Se aplicó

6 Administradora de Empresas, Especialista en Gerencia Pública, Magíster en Administración – Estudiante; Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Palmira; Colombia, dianagonzalez252@hotmail.com
7 Administradora de Empresas – Magíster en Administración – [docente del Programa Administración de Empresas]; [Universidad Pontificia Bolivariana]; [Seccional Palmira]; [Colombia]. E-mail: anacristina.galvis@upb.edu.co
8 Ingeniero Industrial [Docente de la Facultad de Administración de Empresas]; [Universidad Pontificia Bolivariana]; [Seccional Palmira]; [Colombia]. bryan.salcedo@upb.edu.co
9 Administradora de Empresas – Magíster en Administración – [Directora del Programa Administración de Empresas]; [Universidad Pontificia Bolivariana]; [Seccional Palmira]; [Colombia]. E-mail: vivian.valencia@upb.edu.co

a 10 empresas participantes, una encuesta virtual con 51 preguntas dividas en 3 secciones: aspectos generales de la empresa, factores internos o personales del empresario y factores externos o del entorno. Los resultados demostraron que los emprendedores reconocen varios factores como claves para el éxito del emprendimiento. La persistencia y el cumplimiento son valores considerados por todos los emprendedores como de alto impacto en el éxito empresarial. Concluye la investigación que los factores internos y externos deben abordarsecon estrategias que los interrelacionen, pues del fortalecimiento de unos dependen otros.

No abordarles como algo integral puede ser la razón para los altos índices de fracaso deemprendimientos en sus etapas iniciales.

Palabras claves: *factores clave de éxito*, *emprendimiento*, *innovación.*

Abstract

The research was carried out with the objective of identifying the key success factors of the winning undertakings of the Alliances for Innovation program of the city of Palmira, during the years 2015 to 2020. For this, a quantitative methodological route is followed. The analysis unit is made up of companies registered in the Chamber of Commerce that have been in the market for more than five years. A virtual survey with 51 questions divided into 3 sections was applied to 10 participating companies: general aspectsof the company, internal or personal factors of the employer and external factors or the environment. The results showed that entrepreneurs recognize several factors as keys to thesuccess of the venture. Perseverance and compliance are values that all entrepreneurs consider to have a high impact on business success. The research concludes that internal and external factors

must be addressed with strategies that interrelate them, since the strengthening of one depends on the other. Not approaching them as holistic may be the reason for the high failure rates of startups in their early stages.

Keywords: *key success factors*, *entrepreneurship*, *innovation.*

Introducción

En Colombia, se reconoce que las microempresas son relevantes para el desarrollo de las economías a nivel regional y local. Dado su tamaño están dotadas de oportunidades para crecer yauto desarrollarse. Son además la oportunidad para generar el propio puesto de trabajo o el de socios, amigos, familia y comunidad donde se desenvuelven.

Los incentivos para su promoción incluyen una vasta regulación y programas que, a nivelestatal, departamental y municipal, abogan por crear los cimientos para su sostenibilidad. Capacitaciones, talleres, acompañamiento e incluso inyección de capital, son las apuestas con quecuentan los emprendedores para hacer realidad su idea de negocio o fortalecer el que tienen.

Sin embargo y a pesar de los incentivos, es un hecho latente que las empresas siguen teniendo altas tasas de mortalidad, en especial durante el primer año de constitución. Al respecto Romero et al. (2015), estiman que los datos de liquidación de empresas son una “clara evidencia de las limitadas posibilidades que este tipo de organizaciones tiene para llegar a estados de longevidad que les permitan consolidarse en un mercado” (p.30).

En Antioquia los datos analizados de la Superintendencia de Sociedades de Colombia dancuenta que 65% de las empresas fracasaron,

en Bogotá D.C. 35%, en Cundinamarca 56% y en Valle del Cauca 85%. De las empresas fracasadas o que fueron llevadas a liquidación judicial, liquidación voluntaria, reorganización o valoración judicial, un 68.8% son pequeñas y un 31.2% se clasifican como medianas empresas. Aunque es necesario aclarar que uno de los criterios de inclusión para el análisis fue que fueran pymes.

Por otra parte, un estudio realizado por Cajigas et al. (2017) en un total de 2119 proyectos de emprendimiento financiados por el Fondo Emprender, programa estrella del Estado colombiano para incentivar la creación de empresas, encontró que, de acuerdo con los criterios de éxito del programa, al año un 45% que representa 949 empresas habían cerrado, definiendo como exitosas el otro 55%.

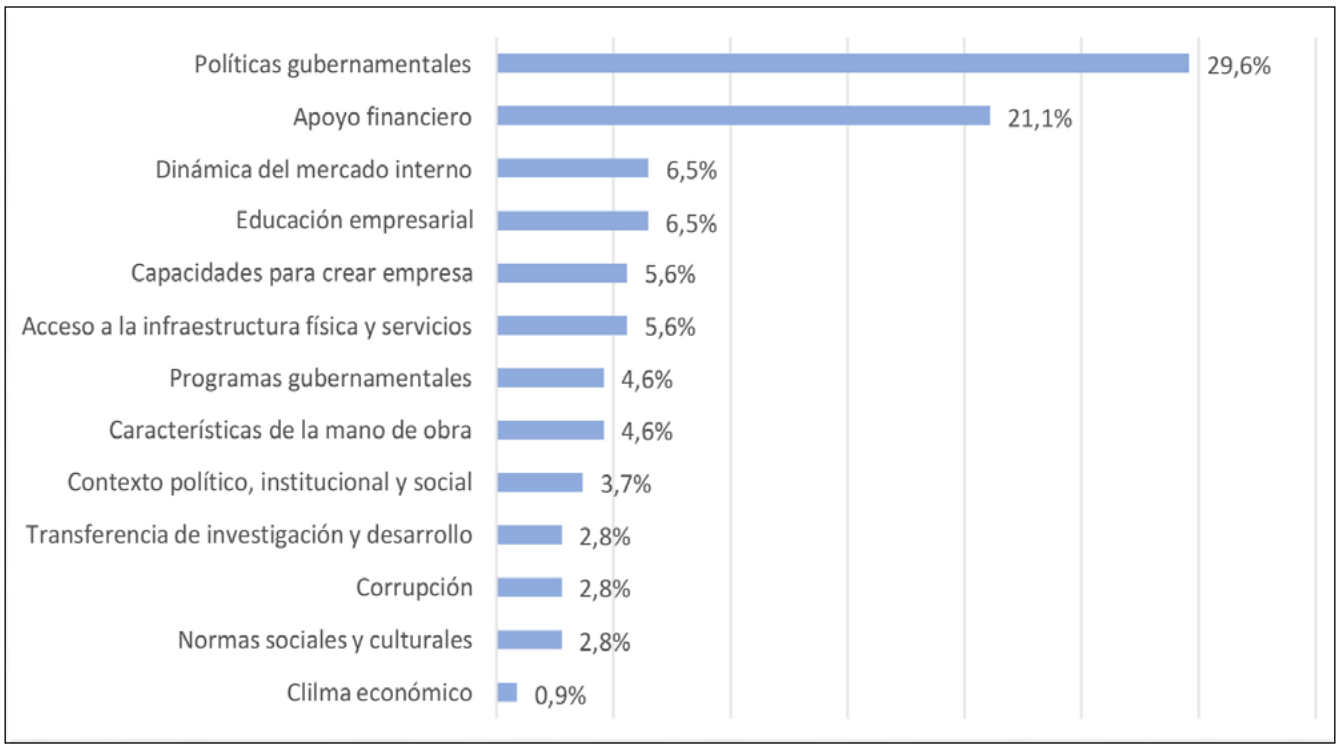
Otro aspecto que corrobora la dificultad de llevar a los emprendedores por el éxito lo constituye el hecho de encontrar que de las empresas matriculadas en la Cámara de Comercio de Palmira para el periodo 2012-2018, un análisis realizado por Angulo (2018), evidenció que, de 391 empresas, al primer año de matrícula un 43% de ellas había cerrado.

Como puede observarse a lo largo de la historia del emprendimiento en Colombia, se han presentado avances en materia de legislación y apoyo estatal, sin embargo, aún los emprendedores siguen encontrando obstáculos, limitaciones y factores que no les permiten pasar el umbral de cinco años. Variables como la falta de capital, miedo al fracaso, incredulidad sobre la solidez de la idea de negocio o falta de asesoría y orientación para emprender son consideradascomo parte de la causa (Buitrago, 2014).

Otras causas e importancia de cada una de ellas son los hallazgos de la Encuesta a expertos nacionales (NES), en la investigación sobre la

Dinámica de la Actividad Empresarial en Colombia GEM, las cuales se presentan en el gráfico 1. Se observa que las políticas gubernamentales con un 29.6% es uno de los principales obstáculos, seguido del apoyo financiero con un 21.1%, sin embargo, como se viene analizando, estos son aspectos que los programas estatales, gubernamentales y municipales, vienen tratando de mejorar, pero las altas tasas de mortalidad de emprendimientos demuestran que aún hay acciones de mejora que debenimplementarse para lograr disminuir los indicadores.

Figura 1. *Factores que obstaculizan las actividades empresariales en Colombia, 2019*



Nota. Dinámica de la Actividad Empresarial en Colombia en el año 2019.

Fuente: Varela et al. (2020)

Si el emprendimiento es visto como un motor de desarrollo de las regiones, los efectos que tienen las altas tasas de mortalidad implican aspectos sociales que irrumpen las iniciativas gubernamentales por

mejorar la calidad de vida de la comunidad. Cuando un emprendimiento fracasa deja no solo el sin sabor de no haber cumplido las metas formuladas, sino que tiene un efecto adverso al dejar al emprendedor, socios y/o trabajadores sin empleo, lo que conlleva a otrotipo de efectos colaterales si este es su ingreso principal como, la disminución de la capacidad adquisitiva y desmejora de la calidad de vida de las personas. Desde la parte estatal conlleva dificultades para generar alternativas de ingresos económicos para la población, diferentes a la empleabilidad.

Es claro por consiguiente que existen factores que influyen para que un emprendimiento sea exitoso a largo plazo y son varios los autores que han centrado su atención en definir en diferentes contextos cuáles son los que influyen positiva o negativamente (Alvarado et al. 2018; Amador y Briones, 2017; Cordero et al., 2011), sin embargo, a nivel local se evidencian estudios centrados solo en sectores como las microempresas (Cervantes, 2011) o en los determinantes de la supervivencia empresarial (Angulo Arboleda, 2018), demostrando la necesidad de analizar los factores claves de éxito de emprendimientos ganadores del programa Alianzas para la Innovación de la ciudad de Palmira, durante los años 2015 a 2020, para ello, primero se caracterizan dichos emprendimientos, posteriormente se identificaran los factores de éxitos y finalmente se generaran las respectivas propuestas de valor.

Para ello, se consultaron los siguientes antecedentes:

En Europa y especialmente en España con el objetivo de “conocer los factores y competencias asociados al éxito en el desarrollo de un proyecto emprendedor” se diseña y aplica un cuestionario en dif-

erentes fases a 15 emprendedores consolidados de varios sectores comerciales. Aplica como metodología la ruta mixta con el análisis cualitativo y cuantitativo de la información. Reconoce con los resultados que el fomento de la competencia por encima de la formación en emprendimiento es uno de los factores de éxito, en especial encontró un alto nivel en la consolidación de los emprendimientos entre las competencias y los valores personales del emprendedor como son la dedicación y esfuerzo que invierte en el proyecto, además de ser carismático, resolutivo y perseverante para mejorar las posibilidades de éxito (Martínez et al. 2019).

Así mismo, con el objetivo de indagar los factores que inciden en la sostenibilidad o no de los emprendimientos, Rueda (2019) realizó una investigación en Ecuador y la recolección de la información la llevó a cabo a través de una encuesta que proporcionó información en una escala tipo Likert y opciones de respuesta múltiple y dicotómica que permitieron un análisis cuantitativo. Como resultado encontró que un 51.4% de los emprendedores afirmó que la formación académica influyó en alto grado en la actividad económica, un 23.4% inició por una oportunidad de negocio, un 24.3% reconoce el cumplimiento como la principal conducta emprendedora, como experiencia previa un 42.7% afirma que la experiencia previa fue ser empleado de otra entidad, entre los obstáculos están con un 29.0% la falta de financiamiento seguido con un 20.6% el entorno legal adverso, el capital propio resultó ser en un 44.9% la fuente de financiamiento y un 33.7% afirma que generar valor económico es la acción para lograr sostenibilidad, seguida con un 25.2% de la innovación.

En Ibagué, departamento del Tolima, durante el 2017 bajo una ruta de investigación cuantitativa que tuvo como instrumento para la recolección de datos una encuesta aplicada en 10 casos de estudio de emprendedores con más de 10 años en el mercado, con el objetivo de explorar los factores distintivos de emprendimiento que propician el éxito. Con ello genera un perfil del emprendedor de éxito, pues cuentan con empresas que tienen ya 45 y 47 años desde su constitución. Los resultados demostraron que el emprendedor tiene entre 25 y 35 años, la creación fue por alcanzar una independencia total, un 90% constituyó la empresa de cero y un 10% compró una ya constituida, un 50% está en el sector de servicios, un 60% provienen de otras ciudades, 70% son hombres, 60% tienen una relación familiar, 30% tiene 3 hijos, 50% son profesionales y todos ellos reconocieron tener experiencia a la hora de crear la empresa pues venían desempeñando cargos en otras empresas. La mitad lo hizo por oportunidad y la otra mitad por necesidad y por último, un 40% recurrió a capital propio para la iniciativa (Parra et al. 2017).

Cervantes (2011) desarrolló una investigación con el objetivo de identificar los factores de éxito en microempresas del municipio de Palmira Valle del Cauca con más de cinco años de creación. El diseño metodológico fue exploratorio con un muestreo probabilístico aleatorio simple con base en una muestra de la Cámara de Comercio de Palmira. Analiza tres variables: elementos internos o personales, externos o del entorno y de gestión. Como resultado encontró que los altos impuestos y la competencia desleal por parte del sector informal son factores externos, así mismo que los microempresarios desconocen los mercados, características de los proveedores y necesidades de sus clientes y competencia.

Metodología

Diseño de investigación

La ruta o enfoque metodológico de la investigación fue de tipo cuantitativa, pues se aplicó una encuesta diseñada y estructurada que permitió obtener datos numéricos para su análisis.

Método y tipo de investigación

Se trabajó bajo el método de estudio de caso. Siguiendo a Díaz et al. (2011)se reconoce que de acuerdo a la función de producción de conocimiento que se espera con este método, el enfoque predominante es el descriptivo pues el "propósito es dar cuenta de una situación problemática en términos de una lógica centrada en un análisis primario del sujeto/objeto de estudio" (p. 14), para lo cual se indagó a cada uno de los emprendedores/emprendimientos y se analizó de manera sistemática cada uno de los casos con el ánimo de conocer la información necesaria para lograr definir los factores clave de éxito de losemprendimientos.

Fuentes de información primaria y secundaria

La fuente primaria la constituye los emprendedores que ofrecen información directa sobre los factores claves que perciben, contribuyen al éxito de sus emprendimientos. También sehizouso de fuentes secundarias definidas por artículos que permiten construir los marcos de referencia, así como libros y documentos oficiales con datos que permiten contextualizar el temade investigación.

Unidad de análisis

Corresponde a emprendedores que tienen como característica principal ser de la ciudad de Palmira, pertenecer a cualquier sector, estar constituidas en la cámara de comercio como mínimo desde hace cinco año, periodo que ha sido concebido para empresas de éxito (Cervantes,2011 y Buitrago, 2014) y haber sido ganadoras en las diferentes versiones del programa Alianzaspara la Innovación, lo que demuestra su potencial innovador.

Selección de la muestra

La selección de la muestra es no probabilística por conveniencia, con un total de 10 emprendimientos que cumplieron con las características para ser incluidos en la investigación yque accedieron a participar voluntariamente.

Método de recolección de información

Revisión bibliográfica. Se lleva en bases de datos como Scopus, Scielo, Redyc, Dialnetdonde reposan artículos con calidad científica, para reconocer e identificar de acuerdo a diversosautores las características y atributos necesarios para el desarrollo de un emprendimiento de éxito.

Encuesta. Se aplica un cuestionario de forma virtual, con preguntas estructuradas adaptadas de los instrumentos de Cordero et al. (2011), Rueda (2019) y Giraldo et al. (2017), así como de los antecedentes investigativos y el marco teórico. La encuesta tuvo por objetivo identificar los factores claves deéxito, internos o personales y externos o del entorno o contexto de emprendimientos ganadores en Palmira del programa Alianzas para la Innovación en sus versiones 2015 a 2020.

El cuestionario consta inicialmente de cinco preguntas que permiten definir aspectos sociodemográficos como nombre del encuestado, área en la que se desempeña, cargo, género y estado civil del emprendedor. Así como de 51 preguntas con diferentes tipos de respuesta que incluyen opción múltiple, dicotómica y escala de Likert con 4 opciones donde el emprendedor califica de acuerdo al grado de influencia (alta, mediana, baja, ninguna) una serie de enunciadosque se le presentan y que permiten ubicar de forma individual la opinión de cada uno de los emprendedores. Estas preguntas se dividen en tres secciones: 1. Aspectos generales de la

empresa; 2. Factores internos o personales; 3. Factores externos del contexto o entorno.

Marco teórico

Según los objetivos de la presente investigación, se abordará teorías referentes a Emprendimiento, y directamente factores claves de éxito empresarial que se dividen en internos y externos y contempla información tanto del emprendedor como del emprendimiento, tal como se detalla a continuación.

Emprendimiento

Desde sus orígenes, el hombre ha buscado la forma de subsistir y basado en su pensamientos, ideas y creatividad, logró descubrir herramientas y desarrollar habilidades para satisfacer sus necesidades; así mismo descubrió que podía satisfacer las de quienes se encontraban en su entorno, de esta forma no solo aportó a la mejora de su

calidad de vida sino,que también intercambió conocimiento y se lucró de ello.

Anteriormente, solo se consideraban comerciantes y/o empresarios, a quienes desarrollaban una actividad comercial de bienes y/o servicios siempre y cuando se encontraran formalizadas, sin embargo, hoy día existen cantidades de negocios que no se encuentran formalizados, pero inician una actividad económica, que muchas veces termina siendo una fuentede ingresos rentables que posteriormente es legalizada ante las entidades competentes y se convierten en generadoras de empleo.

Con el tiempo el concepto de emprendimiento y de emprendedor, han presentado diferentes definiciones que han ido cambiando de acuerdo a las variaciones sociales y culturales,y para ello autores han realizado un estudio juicioso y completo sobre el origen del emprendimiento, desde su etimología, hasta los conceptos que se utilizan en la actualidad.

Montoya et al. (2019), sostienen que el término emprendimiento no nació desde el punto de vista de la iniciativa de creación de empresa, sino que este partió de las mismasorganizaciones ya constituidas y estaba sujeto a la generación de innovación dentro de las mismas o a la ampliación de sus capacidades productivas. Es así como advierten que en Francia se inició fue hablando de intraemprendedor para designar al empleado que innovaba en productos o procesos al interior de una empresa. De esta forma, sostienen que Taylor fue un gran intraemprendedor.

Por su parte, Pierre (2005) reconoce que la definición de emprendimiento se ha situadoen diferentes enfoques, donde la innovación

también se hace presente. Así lo considera al retomar los apuntes conceptuales de tres autores para contextualizar el emprendimiento:

> Para Burrows (1986), el emprendimiento constituye fundamentalmente "un proceso innovador [...]" que excluye las imitaciones de empresas o las simples adquisiciones, como aquéllas realizadas por los gerentes. Venkataraman (1997) también entiende el emprendimiento como "una nueva producción de bienes o servicios que responden a una oportunidad, con todas sus consecuencias", o aun como "nuevas iniciativas de negocios inicialmente concebidas y en seguida desarrolladas para atender el mercado". L'OCDE (2003) completa estas definiciones, cuando afirma que "el emprendimiento es una manera de ver las cosas y un proceso para crear y desarrollar actividades económicas con base en el riesgo, la creatividad y la innovación, al gestionar una organización nueva o una ya existente"(Pierre, 2005, p. 12).

Para medir el nivel de éxito empresarial se aplican diferentes análisis y formas alternativas de evaluación, pero desde la dirección organizacional, hay una vinculación significativa entre el éxito de las empresas y el de eficacia. "Una de las razones que justifican el estudio de la eficacia se deriva de la necesidad que la organización tiene de identificar criterios que le permitan juzgar y evaluar el éxito organizativo" (Garcia et al. 2016, p. 188).

Factores de éxito empresarial

Miralles (2013) reconocen que los factores de éxito empresarial son aquellas acciones organizacionales que influyen en dicho éxito y ex-

pone los recursos humanos, estrategia, diseño organizativo y entorno, como parte de ellas. Sin embargo, Moreira et al. (2018), declaran que en relación a los factores de éxito de emprendimientos “existe cierta subjetividad, ya que no se encuentra una identificación universal o generalizable, si no quese encuadra dentro de cada contexto o realidad específica” (p.7). Por ello, en relación a su clasificación, Moreira et al. (2018), al igual que Franco y Urbano (2010); Reina et al. (2018); Cordero et al. (2011) y Cervantes (2011), reconocen que los factores que determina el éxito empresarial puedenser internos, los cuales se relacionan con características propias de la empresa y factores externosen los cuales se identifican los que se relacionan con el entorno en el que las empresas interactúan.

A parte de estos factores, Reina et al. (2018) reconocen los factores delemprendedor como factores de éxito, los cuales se pueden clasificar también como factores internos por hacer parte de la gestión empresarial.

Factores internos

Reina, et al. (2018) exponen que los factores internos son tres: tamaño, crecimiento y endeudamiento. Con respecto al primero, consideran que el tamaño de la empresadebe ser aquel que cubra la demanda en el momento de su apertura, y que poco a poco haga las respectivas inversiones para cubrir la demanda futura. El crecimiento, justifican que a un alto volumen de operaciones le garantizan no solo una mejor posición en el mercado sino que contribuye a su sostenibilidad, en cuanto al endeudamiento, reconocen que los emprendedores se en-

frentan a las dificultades de acceder a créditos en el sector financiero, así mismo, se ven enfrentados a recursos ilimitados para ser asignado como capital de trabajo, lo que influye notablemente en las tasas de fracaso de las empresas y además son un obstáculo para mejorar su tamaño.

En cuanto a los factores del emprendedor se distinguen tres: edad, experiencia y formación. Define que el rango de edad 18-25 y 36-45 años presenta mejores resultados de éxito, pero la inexperiencia puede llevar al fracaso porque la toma de decisiones puede realizarse equívocamente en cuanto a capacidad para pasivos, crecimiento y recuperación de la inversión.

Por ello, el grado de formación incide como factor de éxito, porque contribuye a la productividad(Reina et al., 2018).

Messina y Hochstaing (2015) indican que una de los factores que permiten anticipar el éxito de un emprendimiento es contar con financiamiento y que la situación del emprendedor, antes de iniciar el emprendimiento, haya sido trabajador independiente. Mientras que Castro et al. (2017) identificaron que las pymes con éxito definieron la inversiónen publicidad como un factor esencial para posicionarse en el mercado. El tema de la publicidades también un factor identificado por Gennero y Liseras (2004), además de otros que tienen que ver con el planeamiento y la gestión del emprendimiento. Por su parte, Cervantes (2011) nombra los factores internos como “elementos internos y personales de los microempresarios exitosos” (p.61) y distingue cualidades de los emprendedores dentro de esta categoría, los

cualesestán asociados a valores (compromiso, honestidad, respeto, responsabilidad) o actitudes (positivismo, liderazgo, visión de futuro).

Los otros autores que explícitamente reconocen los factores de éxito como internos yexternos son Franco y Urbano (2010). Identifican los recursos como factores internos, denominándolos recursos tangibles, intangibles y humanos, además un cuarto factor que denomina capacidades organizativas.

Los factores internos influyen en el dinamismo de las empresas, determinado principalmente que la reputación y prestigio de la empresa, así como el conocimiento, habilidades, destrezas y características personales del equipo fundador o de los empleados,activos fijos y financieros, el nivel de formación empresarial, posicionamiento de marca, experiencia en la industria, uso de tecnologías entre otros, son los que potencialmente son reconocidos por el sector empresarial (Franco y Urbano, 2019).

Factores externos o del entorno

Inicialmente, se puede identificar que la literatura expone cuatro factores externos o relacionados con el entorno: crecimiento económico, crecimiento del sector, localización geográfica y aglomeración. Si el emprendimiento está dentro de un sector que decrece, este se convierte en un factor de riesgo para el fracaso. El factor geográfico hace referencia al riesgo defracaso al que se exponen los emprendimientos cuando están en zonas donde se observa una densidad empresarial con mayores niveles de competitividad. Mientras que la aglomeración responde a la cantidad de habitantes dentro de una zona, siendo un

factor de éxito si el emprendimiento se realiza donde haya diversidad de usuarios (Reina et al., 2018)

Franco y Urbano (2010) identifican cuatro factores externos y los clasifican, un primer grupo como normas, políticas, legales y económicos, y otros tres factores llamados industria, influencia de la comunidad y medidas de apoyo. Cervantes (2011) también realiza un listado enlos que incluye como factores externos a parte del mercado, a los stakeholders (clientes, proveedores, gobierno, competencia) y entidades como la Cámara de Comercio y el sistema financiero, pero también la visión del futuro, poder adquisitivo y buscar oportunidades.

El apoyo de amigos, familia y comunidad, son también catalogados como factores externos que afectan el dinamismo de las empresas, al igual que las medidas de apoyo a las que pueden acceder, la situación del sector en el que se encuentran, el acceso a la financiación, las política gubernamentales o la legislación sobre desarrollo empresarial (Franco y Urbano, 2019).

En la tabla 2 se presenta un resumen de los factores de éxito que diferentes autores hanasociado a los emprendimientos.

Tabla 2. *Factores de* éxito *internos y externos*

Autor/es	Factores de éxito internos	Factores de éxito externos
Franco y Urbano (2010)	**Recursos tangibles** - Activos físicos - Activos financieros - Tecnologías **Recursos intangibles** - Reputación y prestigio de la empresa - Patentes y marcas comerciales **Recursos humanos** - Equipo de trabajo - Empresario y su equipo fundador **Capacidades organizativos** - De acuerdo con las áreas funcionales de la empresa	**Normas políticas, legales y económicas** - Regulaciones - Leyes - Decretos **Industria** - Características del sector industrial - Cultura **Influencia de comunidad** - Influencia de familiares y amigos en la creación y en el desempeño de la empresa **Medidas de apoyo** - Legislación sobre desarrollo empresarial.
Cervantes (2011)	- **Elementos internos o personales de los microempresarios**: compromiso, confianza, iniciativa, positivismo, libertad, autonomía, deseo de superación, honestidad, respeto, responsabilidad, don de servicio, liderazgo, sentido común, visión del futuro. - **Factores de gestión**: planeación, organización, dirección, control, productividad, ética, excelencia, contabilidad, comunicación y motivación a los demás.	**Elementos externos o del entorno**: mercado, clientes, competencia, gobierno, proveedores, Cámara de Comercio, sistema financiero, visión del futuro, poder adquisitivo y buscar oportunidades.

Cordero (2011)	**Aspectos personales** - Educación - Motivación - Conductas emprendedoras **Condiciones del entorno** - Experiencia - Financiamiento - Entorno legal - Condiciones de mercado - Entorno económico - Educación	Condiciones del entorno - Financiamiento - Entorno legal - Condiciones del mercado - Entorno económico - Educación
Messina y Hochstain (2015)	- Contar con financiamiento - Antes el emprendedor sea trabajador independiente	
Cajigas, Haro y Ramírez (2017). **De acuerdo con los parámetros del Fondo Emprender**	Asociados al emprendedor: - Género	Asociados a la actividad económica: - Agricultura, ganadería, caza, selvicultura y pesca - Comercio - Manufactura - Servicios - Extracción
	Asociados a la empresa; - Financiación - Ventas reales - Empleos - Ejecución presupuestal - Gestión de ventas - Gestión del empleo - Gestión presupuestal	Asociados a la zona geográfica: - Cundinamarca - Antioquia - Valle del Cauca - Huila - Otra zonal)
Gennero y Liseras (2004)	Relacionados con el inicio: - Motivacionales - Recursos - Planeación y gestión	Entorno: cultura empresarial

Moreira, Bajaña, Pico, Guerrero y Villarroel (2018)	- Modelo de administración - Actividades de marketing - Gestión del talento humano - Características de los individuos	- Situación financiera - Condiciones económicas - Competencia - Regulación tecnológica - Situación política - Mercado Laboral
Reina, Sepúlveda, González (2018)	- Tamaño - Crecimiento - Endeudamiento. **Factores del emprendedor**: - Edad - Experiencia - Formación.	- Crecimiento económico - Crecimiento del sector - Localización geográfica - Aglomeración.
Franco y Urbano (2019)	- Reputación y prestigio. - Conocimiento, habilidades y destrezas. - Características personales del equipo fundador. - Activos financieros - Activos fijos	- Apoyo y aceptación de la comunidad - Apoyo de la familia - Apoyo de los amigos. - Situación y características del sector

Autor/es	Factores de éxito internos	Factores de éxito externos
	- Conocimiento, habilidades y destrezas de los empleados. - Características personales de los empleados. - Mejor nivel de formación empresarial. - Posicionamiento de marca. - Experiencia previa del empresario en la industria. - Uso de tecnologías. - Posesión de patentes. - Participación en redes.	- Acceso a la financiación - Medidas de apoyo - Legislación sobre desarrollo empresarial - Globalización de la economía - Políticas gubernamentales.

Nota. se realiza una clasificación de los factores internos y externos que diferentes autores hanpropuesto influyen en el éxito de un emprendimiento.

Fuente: elaboración propia

Caracterización de Emprendimientos ganadores del Programa Alianzas para laInnovación de la ciudad de Palmira, durante los años 2015 a 2020

A través de solicitud de la Coordinación de la Maestría en Administración de la Universidad Pontifica Bolivariana, seccional Palmira, la Cámara de Comercio como aliado estratégico y en el marco del convenio interinstitucional con la UPB brindó la información requerida facilitando la base de datos con el nombre de emprendimientos que han sido ganadoresen las diferentes versiones del programa Alianzas para la Innovación (2015-2020).

La lista ofrece el nombre de 20 empresas a las cuales en un primer acercamiento a travésde línea telefónica se hace contacto para reconocer su interés y voluntad para participar en el estudio, así mismo, para definir que cumplan con el criterio de inclusión de estar constituidas hace cinco años o más.

Se logra la participación del 50% de las empresas a quienes se les envía la encuesta validada por expertos “Factores claves de éxito de emprendimientos con potencial innovador enPalmira”. Para mantener la confidencialidad de los emprendimientos se asigna un código a cadauna para facilitar la presentación de los resultados.

De acuerdo con la tabla 4, se observa que la mayoría de los encuestados son del área administrativa (50.0%), tienen el cargo de gerente (40,0%), son del género femenino (60.0%) ysu el estado civil es casado o unión libre (70.0%).

Tabla 4. *Aspectos sociodemográficos*

Código	Área en la que se desempeña	Cargo	Género	Estado civil de emprendedor
01	Administrativa	Gerente	Femenino	Soltero
02	Área Administrativa y Financiera	Administrativo y Financiero	Masculino	Casado o unión libre
03	Gerencia	Directora	Masculino	Casado o unión libre
04	Mercadeo	Asistente mercadeo	Femenino	Soltero
05	Producción y Comercialización de Alimentos para animales (Ganadería)	Administradora	Femenino	Casado o unión libre
06	Marketing	Líder CRM	Femenino	Casado o unión libre
07	Consultoría en Ingeniería Sanitaria y Ambiental	Gerente	Masculino	Casado o unión libre
08	Gerencia	Gerente General	Femenino	Casado o unión libre
09	Comercial	Director Comercial	Femenino	Soltero
10	Administrativa	Gerente	Masculino	Casado o unión libre

Nota. Datos tomados de los resultados del SSPS V.21

Existen además unos aspectos generales de la empresa que son importante identificar parareconocer aún más las características de los emprendimientos que participaron en el estudio. Se distingue así en la tabla 5 que la empresa con mayor antigüedad fue constituida hace 40 años (1980), mientras que las más recientes son dos que tienen 5 años y fueron creadas en el 2015.

Un 90,0% solo tienen un establecimiento, 70% tiene hasta 10 trabajadores, 50% se clasificancomo micro, 40% pequeña y 10% mediana.

Se resalta de los resultados que la única empresa que cuenta con dos

establecimientos decomercio tiene el mayor número de trabajadores (40) y según su tamaño se clasifica como pequeña empresa.

Otros aspectos generales que caracterizan los emprendimientos son que un 70%pertenecen al sector de servicios, 90% se constituyeron como sociedades por acciones simplificadas S.A.S. y el total de los emprendimientos son del tipo de empresa privada.

Tabla 5. *Aspectos generales de la empresa.*

Código	Creación	Antigüedad (años)	# Sucursales	# Trabajadores	Tamaño	Sector	Constitución legal
01	2011	9	1	11	Pequeña	Manufactura	S.A.S
02	2007	13	1	7	Micro	Servicios	S.A.
03	1994	26	1	1	Micro	Agro industrial	E.U
04	1980	40	1	10	Mediana	Agropecuario	S.A.S
05	2006	14	1	10	Pequeña	Servicios	S.A.S
06	2014	6	1	8	Micro	Servicios	S.A.S
07	2015	5	1	4	Micro	Servicios	S.A.S
08	2006	14	1	5	Pequeña	Servicios	S.A.S
09	2013	7	1	17	Micro	Servicios	S.A.S
10	2015	5	2	40	Pequeña	Servicios	S.A.S

Nota. Datos tomados de los resultados del SSPS V.21

Factores de éxito de Emprendimientos ganadores del Programa Alianzas para laInnovación de la ciudad de Palmira, durante los años 2015 a 2020

Una vez identificados los aspectos sociodemográficos y generales de los emprendedores y las empresas, se presenta a continuación los resultados de los factores de éxito a nivel interno opersonal y externo

o del contexto de los emprendimientos con potencial innovador que participaron en la encuesta.

Factores Internos

Los resultados se presentan teniendo en cuenta cuatro aspectos: los internos delemprendedor, personales, conductas emprendedoras y factores internos del emprendimiento.

Aspectos internos del emprendedor

Se puede observar, que un 40% inició su emprendimiento en el rango dœdad de 36 a 40 años, el 30% con más de 41 años y el 30% restante con menos de 30 años.

Se observa que una característica especial de los emprendedores es su nivel de formaciónal momento de emprender. Al analizar la información se detalla que todos tienen niveles de educación superior. Un 50% en postgrado, un 30% título universitario y un 20% técnica o superior incompleta.

Se distingue que la mayor parte de los emprendimientos se llevaron a cabopor la experiencia previa al inicio del negocio con un 80%. Se evidencia además que un 20% declara que no tenía experiencia previa.

Un 80% obtuvo la experiencia como empleado de otra empresa, mientras que un 20%afirman que la tenían por la creación de otras empresas

Una característica importante que distingue los emprendimientos lo constituye el tipo de financiamiento para iniciar el negocio. Se puede verificar que la mitad se lleva a través de capital propio, seguido por

un 20% de aquellos que recurren a la financiación a través del apoyo familiar. Sólo un 10% de los emprendedores acudió a las instituciones financieras o inversionistas independientes, respectivamente. Este mismo porcentaje lo constituyen los que además del capital propio, también obtuvieron apoyo del Fondo Emprender. Este fondo se creó hace 18 años como un plan semilla mediante la Ley 789 de 2002.

Dos puntos se constituyen en los principales planes a corto plazo por parte de los emprendedores. El gráfico 8 precisa que las estrategias del plan incluye en un 50% expandir el mercado y el otro 50% diversificar productos y servicios.

Por último, los emprendedores reconocieron tener un aspecto innovador al emprender, pero estos se caracterizan por ser variados. Se listan a continuación en la tabla 6.

Tabla 6. *Aspecto innovador al emprender.*

Código	Innovación al emprender
1	Compromiso con la salud y el medio ambiente.
2	Desarrollo de Productos y servicios que no existían en el mercado.
3	Identificar la inconformidad e insatisfacción del cliente con el servicio que le estaban prestando para luego satisfacerlo.
4	Integralidad de la cadena logística en zona franca.
5	Integrar servicios bajo una sola empresa y un solo contacto.
6	Investigación y Desarrollo de productos.
7	Método de intervención en salud que combina el Pilates, el yoga y el entrenamiento funcional.
8	No lo considero innovador, simplemente que de verdad si practicamos la excelencia del servicio.
9	Somos la Primera Academia de Baile que se fundó en Palmira.
10	Valores agregados y asesoría integral en ingeniería y jurídico-ambiental.

Nota. Datos tomados de los resultados del SSPS V.21

Aspectos personales.

Se indica que la principal motivación que tuvieron para emprender fue teneruna oportunidad de negocio y además ejercer su profesión/vocación. Cada uno de estos factores fue valorado por un 60% de los emprendedores como de alta influencia en su motivación para emprender. Las que consideran no tuvieron ninguna influencia para emprender son desempleo, seguida por ser una tradición familiar, con un 50% y 40% respectivamente.

Conductas emprendedoras

Es evidente que la persistencia y el cumplimiento, son las conductas emprendedoras que consideran todos los emprendedores tuvieron alta influencia en su éxito empresarial. Le sigue con un 90% la autoconfianza y el control interno y con un 80% exigir eficiencia y calidad. Se reconoce además que un 40% y 30% respectivamente, perciben que labúsqueda de información y la persuasión de redes de apoyo son de poca influencia.

Factores internos del emprendimiento

Un 90% de los emprendedores considera que incorporar nuevos productos o servicios tuvouna alta influencia en su éxito empresarial. Le sigue con un 80% realizar un plan de negocio al iniciar su emprendimiento. Y un 70% cada uno, manifiesta que contribuyó analizar los gustos, características o preferencias de los clientes y tomar decisiones de acuerdo al análisis financiero o información contable. El factor que no tuvo influencia con asociarse con competidores para abaratar costos, pues un 60% lo evaluó como de poca influencia y un 20% ninguna influencia.

Factores Externos o del contexto

Se presenta la disponibilidad de recurso humano capacitado como un factor externo que un 70% de los emprendedores consideró como de alta influencia para el éxitoempresarial. De igual forma, un 70% afirma que el apoyo de la comunidad a su emprendimiento es un factor con mediana influencia en su éxito empresarial. Se destaca además las condiciones del mercado, el cual es valorado por los emprendedores con un 50% en alta influencia y un 50%con mediana influencia.

Por último, se indagó a los emprendedores que indicaran otros factores que consideraran influyen en el éxito de su emprendimiento, encontrando factores asociados a valores, finanzas, ideologías, de gestión, entre otros que se indican literalmente en la tabla 7.

Tabla 7. *Otros factores que influyen en el éxito del emprendimiento.*

Código	Factores
1	-
2	-
3	-
4	Ambición, pasión por lo que hacemos, dedicación o capacidad de trabajo (los primeros años trabajábamos 24/7).
5	Buen manejo financiero, austeridad y respeto entre los socios.
6	FE en Dios - Familia - Liderazgo con amor.
7	Todo hacerlo bajo la dirección de Dios, Paciencia y Compromiso.
8	Calidad, Cumplimiento, Precio.
9	1. Innovación 2. Relación con los clientes 3. Resiliencia.
10	Compromiso del talento humano, Asesoría técnica especializada y servicio post venta.

Nota. Datos tomados de acuerdo a los resultados del SSPS V.21

Estos factores no habían sido contemplados en la encuesta. Demostrando que los valoresque posea el emprendedor son un factor que influye en el éxito. Aunque se reconoce que la encuesta habla de persistencia y en este punto puede correlacionarse valores como la pasión, dedicación, paciencia y compromiso. Otro punto importante identificado es el tema de los clientes, los cuales se contemplan cuando se habla de servicios postventa, calidad, cumplimiento,relación con los clientes e innovación.

Discusión: Propuesta de valor frente a los factores internos y externos en los emprendimientos

Teniendo en cuenta los resultados de la investigación, incluyendo los aspectos de revisión bibliográfica y documental, se observa que las iniciativas de fomento a una cultura emprendedora debe no solo centrar los esfuerzos a lograr que las personas identifiquen oportunidades y gestionen recursos para materializarlas en una propuesta de negocio que sea innovadora y se adapte al mercado, sino que debe implementar una formación en valores que los emprendedores exitosos han identificado como clave para el logro de objetivos a largo plazo.

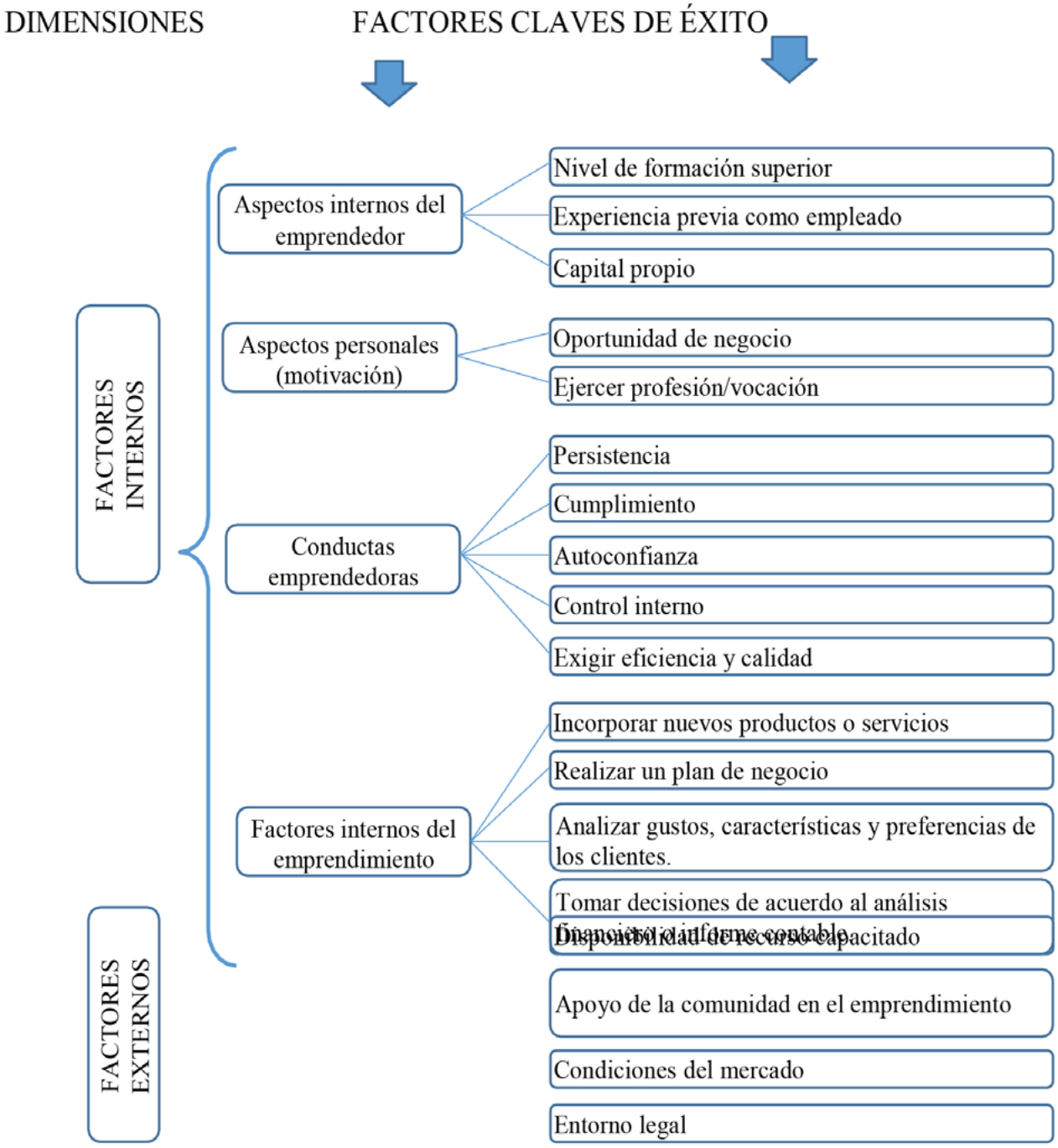
Los valores que deben exteriorizar los emprendedores son la persistencia y el cumplimiento. En especial si se reconoce que un proyecto emprendedor debe pasar por diferentes etapas en las cuales hay un sinnúmero de obstáculos que deben soslayarse antes de llegar a la consolidación de la empresa o velocidad de crucero como le llama Pierre (2005) a laúltima etapa.

En este sentido, ya la motivación no es el único eslabón para que un emprendimiento seaexitoso. Este solo es una pieza del engranaje que implica un proceso que requiere aproximadamente 5 años para su fortalecimiento. Durante este periodo confluyen tanto factoresinternos como externos que condicionan el éxito del emprendimiento. Una vez despierta la motivación, se requiere que el emprendedor comprenda el proceso en sí, recursos, aspectos legales, gestión y otros factores que no pueden tratarse aisladamente.

Es así como al analizar los factores internos y externos claves para el éxito de emprendimientos con potenciar innovador se deben tener en cuenta una serie de condiciones queel emprendedor debe ostentar como parte de su personalidad y formación. Aspectos que pueden auto fortalecerse o ser potenciadas por una entidad o institución que hace parte como factor externo para apoyar y coadyuvar en el éxito de un emprendimiento, pero que, en definitiva,depende mucho de las potencialidades del emprendedor para alcanzar las metas.

A continuación, en la figura 5 se presenta la propuesta de valor para el éxito de un emprendimiento teniendo en cuenta las dimensiones y factores claves de éxito que se analizarontanto en el marco teórico como en los resultados de la investigación.

Figura 2. *Propuesta de valor para el* éxito *de un emprendimiento.*



Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Los emprendimientos ganadores del programa Alianzas para la Innovación de la ciudad de Palmira, durante los años 2015 a 2020, se caracterizan por ser en su mayoría liderados por emprendedores del género femenino, con un amplio rango de creación entre 5 y 40 años, cuentancon un solo establecimiento de comercio, el rango de trabajadores es de 1 a 40, se clasifican como Pymes, están especialmente en el sector de servicios y se constituyen legalmente como Sociedades por Acciones Simplificadas o S.A.S.

Los factores de éxito del emprendedor son tener un nivel de formación mínimo de técnicoo superior incompleta, contar con experiencia previa al inicio del negocio, adquirir la experiencia como empleado, financiación con capital propio, tener como plan prioritario diversificar productos o servicios y expandir el mercado.

Los factores de éxito internos relacionados con aspectos personales o motivación para emprender son oportunidad de negocio y ejercer profesión/vocación.

Los valores de persistencia y cumplimiento son los principales factores claves de éxito de emprendimientos que hacen parte de la dimensión de conductas emprendedoras. La persistenciatambién había sido identificada por Delgado y Amón (2011) como un factor de éxito y como dedicación y esfuerzo por Martínez, Padilla y Suárez (2019).

En los factores internos del emprendimiento, la incorporación de nuevos productos oservicios es el factor clave de éxito para un emprendimiento.

En cuanto a los factores externos, resalta como clave, la disponibilidad de recursohumano capacitado.

Recomendaciones

Se recomienda que se aplique el instrumento de recolección de información abarcandouna población mayor de emprendimientos. Pues la investigación al ser un estudio de caso, losresultados no pueden generalizarse.

Las instancias gubernamentales y los representantes de los ecosistemas de emprendimiento e innovación deben tener en cuenta este tipo de investigaciones, pues los aportesrealizados desde la academia se constituyen en una fuente valiosa para comprender el contexto en el cual se desenvuelven los emprendedores, dejando así una información de fuente primaria que puede ser analizada para futura toma de decisiones en los programas que buscan fortalecer elemprendimiento.

Fomentar la articulación entre la academia, el sector empresarial y el Estado para facilitarel avance en temas de identificar variables, factores o condiciones que aportan al emprendimiento.

Se recomienda a futuros investigadores que al realizar un análisis de los factores internos contemplen la participación de cuatro dimensiones: factores del emprendedor, aspectos personales, conductas emprendedoras y factores del emprendimiento.

Por último, se destaca que los factores claves de éxito de emprendimientos ganadores delprograma Alianzas para la Innovación de la ciudad de Palmira, durante los años 2015 a 2020 se interrelacionan

y para obtener resultados eficientes se recomienda definir acciones que contemplen la intervención del conjunto de factores internos y externos que se presentan en la presente investigación.

Referencias

Alvarado, E., Ortiz, J., y Morales, D. (2018). Factores que influyen en el emprendimiento de un micronegocio familiar en México. *Revista de Economía del Rosario*, *21*(1), 153-180.

Angulo Arboleda, A. C. (2018). *Determinantes de la supervivencia empresarial en el municipio de Palmira 2012-2018*. Universidad del Valle. Recuperado a partir de http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/12265/1/0582464-3340-E.pdf

Buitrago, J. (2014). Emprendimiento en Colombia. *Administración y Desarrollo*, *43*(59), 7.

Cajigas, M., Haro, M., y Ramírez, E. (2017). El estado colombiano y el emprendimientoempresarial. *Criterio Libre*, *15*(26), 105-130.

Castro, A., Hoyos, A., Londoño, M., y Mercado, L. (2017). Estudio de marketing para medir laviabilidad comercial de una agencia publicitaria enfocada a Pymes en Palmira-Valle del Cauca. *AGLALA*, *8*(1), 1-19.

Cervantes, M. (2011). *Factores claves de éxito en microempresas del municipio de Palmira Valle del Cauca con más de cinco años de creación*. Universidad Nacional de Colombia.

Cordero, J., Astudillo, S., Carpio, X., Delgado, J., y Amón, O. (2011). Análisis de los factoresque influyen el emprendimiento y la sostenibilidad de las empresas del área urbana de la ciudad de Cuenca, Ecuador. *MASKANA*, *2*(2), 27-37.

Díaz, S., Mendoza, V., y Porras, C. (2011). Una guía para la elaboración de estudios de caso.

Razón y Palabra, (75), 7-25.

Franco, M., y Urbano, D. (2010). El éxito de ls pymes en Colombia: un estudio en el sectorsalud. *Estudios Gerenciales*, *26*(114), 77-97.

Franco, M., y Urbano, D. (2019). Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país. *Estudios Gerenciales*, *35*(150), 81-91.

Garcia, J., Tenorio, R., y Pérez, J. (2016). El éxito empresarial. Sus niveles de análisis y formasalternativas para su evaluación. *D-0*, (18), 188-197.

Gennero, A., y Liseras, N. (2004). Supervivencia y desempeño de nuevas firmas. En *El proceso de creación de empresas. Factores determinantes y diferencias espaciales* (pp. 197-221).

Argentina: Universidad Nacional de Mar de Plata.

Giraldo, E., Galvis, A., Renteria, J., y Quinterio, I. (2017). Capacidades de Innovación Empresarial en las Mipymes vinculadas al Programa Alianzas para la innovación de la Cámara de Comercio de Palmira – Valle del Cauca. Palmira, Valle del Cauca: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado a partir de https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/69360

Martínez, I., Padilla, T., y Suárez, M. (2019). Aplicación de la metodología Delphi a la identificación de factores de éxito en el emprendimiento. *Revista de InvestigacionEducativa*, *37*(1), 129-146.

Messina, M., y Hochsztain, E. (2015). *Factores de* éxito *de un emprendimiento. Un estudio exploratorio con base en Técnicas de Data Mining*. *TEC Empresarial*, *9*(1), 31-40.

Miralles, M. (2013). *Factores que influyen en el* éxito *empresarial: recursos humanos, diseño organizativo y entorno*. Universidad Autónoma de Barcelona.

Montoya, J., Chica, M., y Caballero, M. (2019). Ser empresario y emprendedor: factores humanos claves que inciden en el éxito o fracaso de pequeñas empresas de Palmira, 2019.*Criterio Libre Jurídico*, *16*(2), 1-12.

Moreira, M., Bajaña, I., Pico, B., Guerrero, G., y Villarroel, J. (2018). Factrores que influyen enel emprendimiento y su incidencia en el desarrollo económico del Ecuador. *Revista Ciencias Solicales y Económicas UTEQ*, *2*(1), 1-22.

Parra, M., Rubio, G., y López, L. (2017). Factores distintitvos de emprendimiento que propiciaron el éxito: casos de estudio en empresarios de Ibagué, Tolima. *Revista científicaPensamiento y Gestión*, (43), 89-127.

Pierre, J. (2005). *Emprendimiento regional y economía del conocimiento: una metáfora de lasnovelas policíacas*. Pontifica Universidad Javeriana.

Reina, W., Sepúlveda, C., y González, G. (2018). Análisis semiparametrico de los factores asociados a la sostenibilidad de los emprendimientos. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, *26*(1), 163-180.

Romero, F., Melgarejo, Z., y Vera, M. (2015). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. *Suma de Negocios*, *6*(13), 29-41.

Rueda, G. (2019). Análisis de los factores asociados a la sostenibilidad de los emprendimientosen la zona de planificación 7 – Sur del Ecuador. *Polo del Conocimiento*, *4*(5), 370-397.

Varela, R., Pereira, F., Moreno, J., Osorio, F., Soler, J., y Gómez, E. (2020). Dinámica de la Actividad Empresarial en Colombia. Santiago de Cali: Editorial Universidad ICESI.

IMPACTO DE LAS VENTAS DE LAS TIENDAS DE DESCUENTO DURO SOBRE LOS TENDEROS TRADICIONALES DE LAS COMUNAS 13, 14, 15 Y 21 DEL DISTRITO DE AGUABLANCA EN CALI, 2018 - 2020

IMPACT OF HARD DISCOUNT STORES SALES ON TRADITIONAL SHOPKEEPERS IN COMMUNES 13, 14, 15 AND 21 OF AGUABLANCA DISTRICT IN CALI, 2018 - 2020.

Luis Meiver Madrid Carvajal[10]
Henry Hurtado Bolaños[11]

Resumen.

El propósito del estudio es determinar el impacto de las tiendas con descuento duro sobre las ventas de las tiendas tradicionales en las comunas 13, 14, 15 y 21 ubicadas en el Distrito de Aguablanca, Cali. El estudio caracteriza las tiendas tradicionales, los procesos que se llevan a cabo dentro de ellas y explica las razones por las cuales sus clientes les han abandonado buscando determinar si existe afectación sobre

10 Administrador de Empresas, Magíster en Administración, egresado de la Maestría en Administración, Universidad Pontificia Bolivariana, Palmira, luis.carvajal@upb.edu.co

11 Licenciado en Matemáticas, Administrador de Empresas, Magíster en Ciencias de la Organización, Coordinador área de Matemáticas y Mercadeo, programa de Administración de Empresas, Universidad Pontificia Bolivariana, Palmira, Henry. hurtado@upb.edu.co

las ventas con base en los promedios que se tenían antes del ingreso de las tiendas de descuento duro al País. Se realizó un trabajo de campo entre 2018 y 2020, el estudio fue descriptivo, mixto, correlacional y no experimental. Se citan resultados y conclusiones.

Abstract.

The purpose of this study is determine the impact of the store with hard discount over the sales of the traditional store in the 13, 14, 15 and 21 commune that are ubicated in the Aguablanca District, Cali, the study characterize the management process of the traditional stores, explain the reasons why its customers have abandoned them and determine the affectation over its sales of the new stores with hard discount. Field work was carried out that recollected data in the area with an instrument to recollect data, its reliability was measured with Alpha Croanbach indicator and its validity. The study was conducted between 2018 and 2020, it was descriptive, mix, correlational and non experimental. Results and conclusions are cited.

Palabras claves. *Tiendas de descuento duro, tiendas tradicionales, impacto económico, canales tradicionales, ventaja competitiva.*

Keywords. *Hard discount stores, traditional stores, economic impact, traditional channels, competitive advantage.*

Introducción.

En la pasada década, las tiendas de descuento duro ingresaron al país, con la promesa de ofrecer al consumidor final, productos de alta cali-

dad a muy bajos precios, poniendo en riesgo las ventas de las tiendas de barrio tradicional, que hasta entonces y por excelencia, se caracterizaban por ofrecer productos al menudeo, de buena calidad y con precios competitivos en comparación con las grandes superficies.

Bajo esta nueva realidad, las tiendas tradicionales perdieron lo que hasta el momento era considerada su ventaja competitiva y tuvieron que hacer frente a esta nueva competencia que cada vez se hace más sólida y amenaza con hacer desaparecer estos canales tradicionales. De acuerdo con un estudio realizado por Nielsen (2019), 22 mil tiendas de barrio cerraron como consecuencia de la fuerte competencia generada por tiendas de descuento duro, lo cual representa una pérdida del 10% del universo de las tiendas de barrio que existen en Colombia (A. Sánchez, 2019).

Los estudios asociados a determinar el impacto que la entrada de las tiendas de descuento duro al país ha tenido sobre las ventas y especialmente sobre la economía de los tenderos de barrio es aún incipiente. Por tal razón, el propósito de esta investigación consiste en determinar cuál ha sido el impacto sobre las ventas que estas tiendas de descuento duro han tenido en las tiendas tradicionales, específicamente, en las tiendas de las comunas 13, 14, 15 y 21 del Distrito de Aguablanca, Cali, siendo los objetivos específicos caracterizar las tiendas de las comunas en mención, caracterizar los procesos de ventas de las tiendas de barrio ubicadas en dichas comunas de Cali, conocer las razones por las cuales los clientes han dejado de asistir a las tiendas de barrio y asisten a las tiendas de descuento duro y establecer la correlación entre el porcentaje de ventas de la tienda, antes y después del ingreso de las tiendas de descuento duro.

Para llevar a cabo este estudio, se plantea la hipótesis nula, según la cual no existe un impacto significativo sobre las ventas de las tiendas de descuento duro sobre las tiendas tradicionales y la hipótesis alterna que manifiesta que si hay un impacto significativo sobre las ventas Para probar la hipótesis con una muestra, se determinó, en primer lugar, si la distribución de los datos en las variables del estudio eran simétricas o asimétricas, se determinó que si la distribución de datos era simétrica, se usarían pruebas paramétricas para probar la hipótesis, con el estadístico z, o en su defecto con el estadístico t, según el tamaño de la muestra. Si la distribución de datos resulta asimétrica, la correlación y la prueba de hipótesis se haría con la correlación de Spearman, prueba no paramétrica para distribuciones de datos asimétricas.

Una vez aplicado el instrumento y recogido los datos, se procedió con el análisis de la información haciendo uso del software Excel, se realizaron pruebas descriptivas como tablas de frecuencias y tablas de contingencia, pruebas para determinar la simetría o asimetría de la distribución de los datos y se realizó la prueba de hipótesis para rechazar o aceptar la hipótesis nula, Ho. Con los resultados obtenidos se dio respuesta a los objetivos general y específicos del estudio.

Marco teórico.

De acuerdo con Arias y Valencia (2018), por estructura y organización, las tiendas de barrio están diseñadas para establecer un equilibrio entre las necesidades de consumo inmediato del hogar y el sostenimiento de la unidad familiar o tendero que hace uso de la fuerza lab-

oral para si mismo. La tienda, termina por convertirse en una auto extensión del tendero, de su historia, su tradición, su cultura y en tal razón, como institución social se autorreproduce. De esta manera, las tiendas de barrio obtienen una tipificación aun cuando persiguen un objetivo común, agrupándose en tres categorías como se observa en la Tabla 2 (Páramo, 2012 citado por Arias & Valencia, 2018).

Tabla 2.

Categorías de las tiendas de barrio

Grupo	Categoría	Descripción
Por apariencia	Pequeña	Volumen de producto exhibido en pocos metros cuadrados
	Ordenada	Lugar en el que por su orden, se puede encontrar cualquier producto fácilmente
	Aseada	La pulcritud, aleja preocupaciones sobre la salud y la nutrición
Por su familiaridad	Familiar	Ambiente seguro para las familias consumidoras y empresa conformada por una familia
	Popular	Hace referencia a la cercanía y a la asociación al vecindario
	Placentera	Es un sitio social o punto de encuentro de amigos, familiares o conocidos
	Servicial	Enfoque al servicio, una organización dedicada a vender con el valor agregado de un excelente servicio
	Sacadora de apuros	El sitio donde todos los problemas individuales o vecinales son resueltos

Grupo	Categoría	Descripción
Por su rol de intermediación	Mercadera	Espacio comercial propicio para hacer el mercado semanal o quincenal.
	Surtida	Aprovisionador permanente de la alacena del hogar
	Todera	Se relaciona con las cantidades mínimas de todos los productos que puede necesitar el cliente
	Miniaturizadora	Rediseñan el empaque de los productos para hacerlos cada vez más pequeños y cubrir la necesidad mínima
	Básica	En este tipo de tienda se encuentra solo lo necesario, lo mínimo, lo de primera necesidad para el consumidor

Nota: (Páramo, 2012, citado por Arias & Valencia, 2018)

Estrategias de mercadeo

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2013), el mercadeo se constituye a partir de un conjunto de herramientas que tienen como propósito satisfacer a los clientes, para lo cual, se diseñan productos, establecen precios, se eligen canales de distribución y estrategias de comunicación para atraerlos.

Más que cualquier otra cosa, el mercadeo se trata de los clientes, en tal razón, "La meta doble del marketing consiste en atraer a nuevos clientes, permitiéndoles un valor superior y mantener y hacer crecer a los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades" (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 4).

Las estrategias de mercadeo resultan fundamentales hoy día para ga-

rantizar el éxito en los negocios. Hacer mercadeo, es en gran manera, innovar en el desarrollo de nuevas estrategias que permitan, no solo atraer a los clientes sino, además, retenerlos. Convertirse en la primera alternativa de los clientes, al momento de tomar una decisión de compra sobre un bien o servicio, es uno de los principales objetivos al momento de implementar estrategias de mercadeo.

Kotler y Armstrong (2013), señalan que un marketing formal es crítico para el éxito de cualquier organización. “Grandes empresas con fines de lucro como Procter & Gamble, Google, Target, Toyota y Marriot usan marketing, pero también lo hacen organizaciones no lucrativas como universidades, hospitales, museos, orquestas sinfónicas e incluso iglesias” (pág. 4).

“Definido en términos generales, el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing incluye el establecimiento de relaciones redituables, de intercambio de valor agregado, con los clientes. Por tanto, definimos el marketing como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de estos” (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 5).

Del mismo modo, las nuevas tendencias de consumo a través de tiendas de descuento duro se constituyen en estrategias de mercadeo que por sí mismas, tienen la capacidad de atraer clientes y fidelizarlos a través de procesos de distribución, precios, marcas y canales de atención que hacen la diferencia. En este sentido, el mercadeo se con-

stituye también en una forma de hacer competencia y eliminar a los competidores.

Aunque bien las estrategias de mercadeo deben estar centradas en el cliente, contemplar las acciones emprendidas por la competencia, se constituyen también en una parte fundamental de la estrategia en la medida en que permiten identificar qué están haciendo los demás y qué actividades deben implementarse para competir de manera eficiente en el mercado.

Proceso de decisión de compra del consumidor

Una de las razones de ser del marketing está asociadas a la identificación de las necesidades de compra del consumidor y la manera en que estas necesidades pueden ser satisfechas. En tal razón, el proceso de compra es fundamental y comprenderlo permite completar esta disciplina (Manzuoli, 2005).

De acuerdo con Manzuoli (2005), "ante cada acto de compra, los consumidores se enfrentan a una gran diversidad de variables que influyen en su comportamiento. Algunas de ellas son internas, con lo cual no es sencillo observarlas directamente, y otras son externas".

Un proceso de decisión de compra es, como su nombre lo indica, una decisión sobra gastar dinero para obtener una satisfacción material o inmaterial. Al comprar un producto de consumo, el comprador espera una satisfacción tangible o intangible. En el caso de las tiendas de barrio tradicional y en general, de las tiendas de consumo, el proceso de decisión de compra resulta ser de tipo rutinario, es decir, decisiones tomadas rápidamente y con poco esfuerzo mental (Santos, 1983).

Schiffman y Kanunk (2010), presentaron un modelo para establecer el proceso de la toma de decisiones por parte del consumidor compuesto por tres fases: la primera, correspondiente a la entrada, hace énfasis sobre la necesidad de compra del consumidor. En la segunda fase se hace referencia a la manera en la cual los consumidores toman decisiones tomando en cuenta factores sicológicos de cada individuo (motivación, percepción, aprendizaje, personalidad y actitudes) y finalmente, la fase de salida, que consiste en dos actividades estrechamente relacionadas después de la decisión: el comportamiento y compra y la evaluación posterior a la compra.La primera fase se refiere a las influencias externas que determinan la decisión de compra, aquí se concentran los esfuerzos del marketing y también, de alguna manera, otras fuentes externas que logran incidir en la decisión del consumidor (Schiffman & Kanunk, 2010).

En la segunda fase de este modelo se da la decisión de compra, influida por factores asociados al campo sicológico como la motivación, la percepción, el aprendizaje, la personalidad, actitudes, que permiten que el consumidor identifique una necesidad y por ende, la búsqueda de alternativas que le permitan resolverla (Schiffman & Kanunk, 2010).

La tercera y última fase obedece al comportamiento posterior a la compra, donde se evalúa la experiencia con el producto adquirido, desde los esfuerzos de la marca por comercializarse a través del marketing, hasta los factores internos que tuvieron influencia (Schiffman & Kanunk, 2010).

En el caso de las tiendas de barrio, las decisiones de compra están asociadas a la necesidad que satisfacen los productos que son ad-

quiridos. A la luz de este proyecto de investigación, resulta interesante indagar sobre el comportamiento del consumidor al tomar la decisión de comprar en tiendas de descuento duro.

Competitividad

La competitividad hace referencia a la capacidad que tienen las organizaciones para demostrar que son efectivas y que realizan un uso adecuado de sus recursos. Porter, referente indiscutible de la competitividad, señala que "la prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual esta produce bienes y servicios. Políticas macroeconómicas e instituciones legales sólidas y políticas estables, son condiciones necesarias, pero no suficientes para asegurar una economía próspera. La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de una compañía y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en la cual las compañías compiten. Entender los fundamentos microeconómicos de la competitividad es vital para la política económica nacional" (Porter, 2017).

Las políticas macroeconómicas consideran el país como una unidad de análisis, que mide y define la competitividad desde aspectos cuantitativos tomando en cuenta su rendimiento comercial, comportamiento en la tasa de cambios y otras medidas, y desde aspecto cualitativos, a través de la actividad científica y tecnológica. Por otro lado, el nivel microeconómico se encuentra conformado por sectores, empresas y productos, sobre los cuales se evalúa la competitividad (Lombana & Rozas, 2008).

Evaluar la competitividad, tomando como referencia los aspectos macroeconómicos y microeconómicos, permite integrar variables cuantitativas y cualitativas, a través de la participación en el mercado, los indicadores de productividad, los márgenes de ganancia o los beneficios netos, así como también el desarrollo de la investigación y las estrategias gerenciales (Lombana & Rozas, 2008).

El desarrollo de este tipo de análisis es posible, siempre y cuando las organizaciones estén en capacidad de evaluar su gestión de manera sistémica, como un todo divisible en partes o sistemas (Porter, 2008). Siguiendo de manera detallada este proceso, se logra identificar la cadena de valor que permitirá incrementar los niveles de eficiencia y satisfacer los requerimientos de los usuarios.

Ventaja competitiva

Como se mencionó anteriormente, identificar la competitividad de una organización depende de las variables macroeconómicas y microeconómicas que permitan establecer su rendimiento en términos comerciales. De acuerdo con Porter (2017), toda organización, bien sea que produzca bienes o servicios, presenta competencia, la cual debe ser enmarcada en cinco aspectos a los cuales este autor ha denominado fuerzas competitivas: 1) entrada de nuevos competidores, 2) amenaza de sustitutos, 3) el poder de la negociación de los compradores, 4) el poder de negociación de los proveedores, y 5) la rivalidad entre los competidores existentes.

La ventaja competitiva es definida por Porter (2017), como la base fundamental del desempeño sobre el promedio a largo plazo y toda organización puede poseer dos tipos de ventaja competitiva: costos

bajos o diferenciación. En otras palabras, la ventaja competitiva está dada por la capacidad que tienen las organizaciones para desarrollar mejor que sus rivales, las cinco fuerzas competitivas.

Por otro lado, es importante mencionar nuevamente que, para identificar las ventajas competitivas de una organización, esta no puede ser vista como un todo ya que es importante analizar todas las actividades discretas que desempeña para el diseño, la producción, las estrategias de mercadeo, la entrega y la garantía del producto. Estas actividades contribuyen con la posición de costo relativo y establece las bases para la diferenciación (Porter, 2017).

Para implementar una estrategia basada en ventajas competitivas, será necesario implementar un análisis consciente y detallado de los atributos que ofrecen las organizaciones a sus clientes y que les permite diferenciarse de la competencia.

Cadena de valor

Como complemento al análisis de las ventajas competitivas, se encuentra la cadena de valor, una técnica introducida por (Porter, 1987) que refleja un incremento teórico del valor sobre y por encima del costo inicial. En otras palabras, las actividades de valor agregado real son aquellas que, vistas por el cliente final, son necesarias para proporcionar el output que el cliente está esperando.

De acuerdo con Quintero y Sánchez (2006), la cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistémica, las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación y se basa en los concep-

tos de costo, valor y margen. La cadena de valor proporciona un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto a sus competidores y un procedimiento para definir las acciones tendentes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

Según lo establecido por Porter (1987), una cadena de valor genérica se constituye a partir de tres elementos básicos:

- Actividades Primarias: son todas aquellas actividades que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, la logística y comercialización y los servicios posventa.
- Actividades de soporte: recursos humanos, compra de bienes y servicios, desarrollo tecnológico, infraestructura empresarial.
- Margen: es la diferencia entre el valor total y los costos totales en los cuales ha incurrido la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Teoría de la Agencia:

Jensen y Mekling (1976), quienes sentaron las bases de esta teoría, establecen que la relación principal – agente está explicada por un marco institucional, unas reglas de incentivos que motivan el comportamiento de los agentes en favor de la maximización del bienestar del principal, pero también están presentes fallas del mercado como la asimetría de información y fallos de los controles e incentivos.

De acuerdo con Mackenzie, Buitrago, Giraldo, Parra y Valencia (2013), la teoría de la agencia tiene aplicación en diversas áreas de las organizaciones para abordar problemas empresariales desde la teoría económica y que se conceptualiza de la siguiente manera: agente es

una persona que actúa en nombre de otra, llamada principal, es decir, un mediador que dispone de información para ejercer su función.

Por su parte, Bueno y Santos (2012), definen la relación de agencia como un contrato bajo el cual una o más personas llamadas principal, contratan a otra persona llamada agente para que desempeñe una actividad, la cual involucra una delegación de funciones y responsabilidad al agente y un pago convenido de acuerdo con circunstancias de comportamiento del agente Si las dos partes tienen comportamientos maximizadores de sus utilidades esperadas y bajo el supuesto de que el agente dispone de mejor información que el principal, existen buenas razones para considerar que el agente no siempre actuará buscando el mejor interés para el principal.

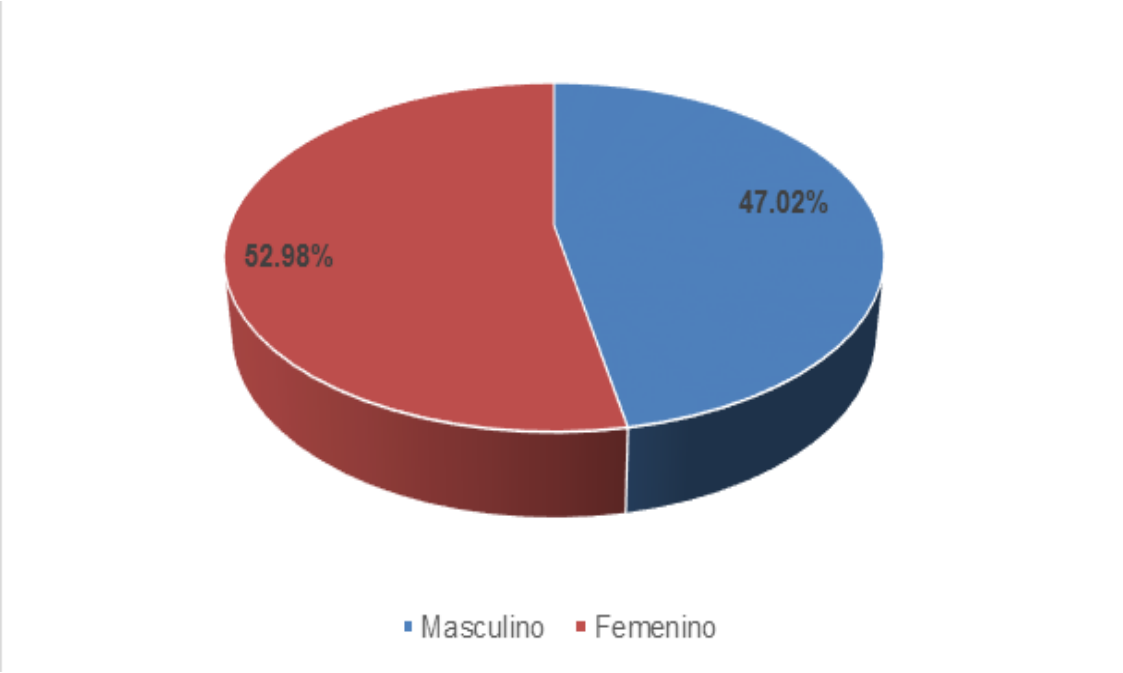
Resultados

Caracterización de las tiendas de las comunas 13, 14, 15 y 21 del Distrito de Aguablanca de Cali

Caracterización sociodemográfica

Al caracterizar a la población de comerciantes por género, se trabajó con base en los 2,850 negocios identificados en las comunas que son objeto de análisis. De este total de comerciantes, se logró establecer que el 47,02% son hombres y el 52,98% son mujeres.

Figura 1. *Caracterización de los comerciantes por género*

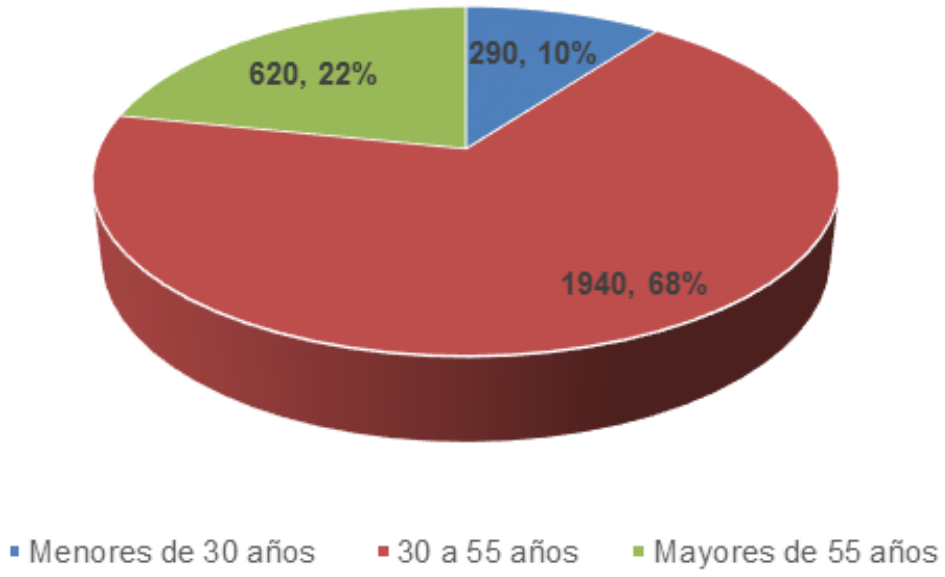


Nota: elaboración propia

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Cali (2021), los negocios tradicionales como las tiendas de barrio, suelen constituirse en negocios liderados principalmente por mujeres en un 75% en comparación con una participación del 25% por parte de los hombres. Aunque bien la relación es diferente en los datos con los cuales se llevó a cabo el análisis, la tendencia demuestra que las mujeres son quienes más encabezan este tipo de negocio.

En cuanto a la distribución por rangos de edad, la participación más importante la tienen las personas entre los 30 y los 55 años, con un 68.07% de participación, seguido por las personas mayores de 55 años que tienen una participación del 21.75% y los menores de 30 años con una participación del 10.18%.

Figura 2. *Caracterización de los comerciantes según la edad*



Nota: elaboración propia

Otro aspecto importante en la caracterización de los tenderos de barrio está en su formación académica. En general, quienes son dueños de estos establecimientos suelen tener estudios técnicos o tecnológicos relacionados con la actividad de su empresa (Cámara de Comercio de Cali, 2021).

Las estimaciones de la Cámara de Comercio de Cali (2021), de acuerdo con los estudios adelantados y los datos registrados en las aplicaciones de campo, establecen que el promedio de venta mensual de los tenderos de barrio es superior a los 5 millones de pesos; sin embargo, en términos generales estos negocios no cuentan con sistemas de información que les permita tomar decisiones para el mejoramiento de su desempeño financiero.

Caracterización de los procesos de venta de las tiendas de barrio.

En la primera pregunta que se aplicó a los tenderos, se indagó acerca de la manera en que se surtían los productos a comercializar en la tienda. La Tabla 4 muestra la frecuencia en que se presentan cada uno de las respuestas aportadas por los tenderos.

Tabla 3 *Frecuencia con la cual se surten los productos que se comercializan en la tienda*

Respuestas	Casos	%	%Acumulado
Canal TAT	3	1,13%	1%
Compra directa en plazas de mercado	8	3,01%	4%
Compra directa en plazas de mercado, proveedores	24	9,02%	13%
Compra directa en plazas de mercado, proveedores, Canal TAT	1	0,38%	14%
Compra directa en plazas de mercado, supermercados	9	3,38%	17%
Compra directa en plazas de mercado, supermercados, Canal TAT	1	0,38%	17%
Compra directa en plazas de mercado, supermercados, Proveedores	2	0,75%	18%
Compra directa en plazas de mercado, supermercados, Canal TAT, Proveedores	2	0,75%	19%
Proveedores	157	59,02%	78%
Proveedores, Canal TAT	5	1,88%	80%
Supermercados	45	16,92%	97%
Supermercados, Proveedores	5	1,88%	98%
Supermercados, Proveedores, Canal TAT	2	0,75%	99%
Otros	2	0,75%	100%
Total	**266**	**100%**	

Nota: elaboración propia

De acuerdo con los datos obtenidos, es a través de proveedores que más se surten los tenderos de barrio para la adquisición de los productos a comercializar.

Más adelante se les consultó acerca de los productos que más se comercializaban en la tienda. El 35,1% manifestó que son los granos los productos de mayor rotación, seguido en un 9,1% por los lácteos y un 4,9% por carnes.

Tabla 4. *Frecuencia de los productos que más se comercializan*

Respuestas	Casos	%	% acumulado
Carnes	13	4,9	4,9%
Carnes, lácteos	7	2,6	7,5%
Frutas y verduras	12	4,5	12,0%
Frutas y verduras, granos	4	1,5	13,5%
Frutas y verduras, granos, carnes, lácteos	8	3,0	16,5%
Frutas y verduras, granos, lácteos	8	3,0	19,5%
Frutas y verduras, lácteos	1	0,4	19,9%
Granos	93	35,1	54,9%
Granos, carnes	10	3,8	58,6%
Granos, carnes, lácteos	42	15,8	74,4%
Granos, carnes, otros	1	0,4	74,8%
Granos, lácteos	39	14,7	89,5%
Granos, otros	1	0,4	89,8%
Lácteos	24	9,1	98,9%
Lácteos, otros	1	0,4	99,2%
Otros	**2**	**0,8**	100,0%
Total	**266**	**100**	

Fuente: elaboración propia

Al indagar a los tenderos sobre la forma de pago más utilizada por sus clientes, el 100% respondió que el pago de contado.

Tabla 5. *Forma de pago más utilizada*

Respuestas	Casos	%	% acumulado
Contado	266	100,00	100%
Fiado	0		
	266		

Nota: elaboración propia

Al consultar a los tenderos acerca del posicionamiento de la tienda en su barrio, el 54,13% aseguró que todos los vecinos del sector le compran; frente a un 38,35% que manifestó que algunos de sus vecinos les compra. Ante la subjetividad de la pregunta, el hecho destacable en este punto es que más del 95% de los encuestados consideran que tienen una buena afluencia de público y con ello, un posicionamiento marcado dentro de su sector.

Tabla 6. *Posicionamiento de la tienda en el barrio*

Respuestas	Casos	%	% acumulado
Algunos vecinos le compran	102	38,35	38%
La tienda no tiene buena clientela	7	2,63	41%
Los clientes son esporádicos y diferentes todos los días	13	4,8872	46%
Todos los vecinos le compran	144	54,135	100%
Total	**266**	**100,00**	

Nota: elaboración propia

Al consultar sobre los métodos administrativos de la tienda e indagar sobre el inventario de ingresos realizado para llevar el control, el 52,26% de los encuestados manifestó hacerlo de forma manual a través de cuadernos, frente a un 39,4% que manifestó no llevar ningún tipo de control.

Tabla 7. *Frecuencia métodos de inventario y control*

Respuestas	Casos	%	% acumulado
Cuadernos	139	52,26	52%
Hojas de cálculo	11	4,14	56%
Libros contables	11	4,1353	61%
No lleva control	105	39,474	100%
Total	**266**	**100,00**	

Nota: elaboración propia

La Figura 6 muestra gráficamente, los resultados de esta pregunta

Dentro de las razones por las cuales los tenderos encuestados señalaron como motivadoras de la asistencia y fidelidad de sus clientes, el 19,55% manifestó que lo hacían por la calidad de los productos que venden; el 6,77% por la cercanía con su domicilio; el 8,65% por los precios. Un 4,14% lo atribuyó a la venta de artículos al menudeo y apenas un 0,75% lo atribuyó a los créditos o plazos de pago que otorgan a sus clientes.

Tabla 8. *Frecuencia asistencia y fidelidad del cliente*

Respuestas	Casos	%	% acumulado
Calidad de los productos	52	19,55	20%
Calidad de los productos, Cercanía al domicilio	34	12,78	32%
Calidad de los productos, Cercanía al domicilio, porque vende al menudeo	11	4,14	36%
Calidad de los productos, porque fía	3	1,13	38%
Calidad de los productos, porque fía, cercanía al domicilio	2	0,75	38%
Calidad de los productos, porque fía, cercanía al domicilio, porque vende artículos al menudeo	1	0,38	39%
Calidad de los productos, porque fía, otros	1	0,38	39%
Calidad de los productos	3	1,13	40%
Calidad de los productos, porque vende artículos al menudeo	24	9,02	49%
Calidad de los productos, precio	19	7,14	56%
Calidad de los productos, precio, cercanía al domicilio	2	0,75	57%
Calidad de los productos, precio, cercanía al domicilio, otros	10	3,76	61%
Calidad de los productos, precio, cercanía al domicilio, porque vende artículos al menudeo	3	1,13	62%
Calidad de los productos, precio, porque fía	1	0,38	62%
Calidad de los productos, precio, porque fía, cercanía al domicilio	16	6,02	68%
Calidad de los productos, precio, porque fía, cercanía al domicilio, porque vende artículos al menudeo	15	5,64	74%
Cercanía al domicilio	18	6,77	81%
Cercanía al domicilio, porque vende artículos al menudeo	5	1,88	83%
Porque fía	2	0,75	83%
Porque vende artículos al menudeo	11	4,14	88%

Respuestas	Casos	%	% acumulado
Precio	23	8,65	96%
Precio, cercanía al domicilio	7	2,63	99%
Precio, cercanía al domicilio, porque vende artículos al menudeo	3	1,13	100%
Total	**266**	**100**	

Nota: elaboración propia

Al consultarles de manera directa, acerca de si consideraban que el ingreso de las tiendas de descuento duro como D1, ARA y Justo y Bueno afectaba la productividad de la tienda, el 57.14% manifestó que sí, frente a un 42.86% que dijo que no. Las personas que respondieron que el ingreso de las tiendas de descuento duro si afectaba su productividad consideran que esto es así por los precios que estas tiendas ofrecen, la variedad y arquitectura de sus establecimientos, los productos que ofrecen y la calidad de los mismos.

Tabla 9.*Frecuencia afectación por ingreso de las tiendas de descuento duro*

Respuestas	Casos	%	%acumulado
Sí	114	42,86	42,86%
No	152	57,14	100%
Total	**266**	**100**	

Nota: elaboración propia

Al consultar sobre la legalidad del negocio, el 62,03% de los tenderos encuestados manifestó que su tienda no se encuentra legalmente constituida, frente a un 37,97% que manifiesta que si lo está.

Tabla 10. *Constitución legal de la tienda*

Respuestas	Casos	%	% acumulado
Sí	165	62,03	62,03%
No	101	37,97	100,00%
Total	**266**	**100**	

Nota: elaboración propia

La caracterización de los tenderos tradicionales de las comunas 13, 14, 15 y 21 permite establecer que, como unidades de negocio, tienen un funcionamiento acorde al promedio, sin embargo, la precariedad administrativa con la cual estos negocios han sido administrados por años, se constituyen en la mayor causa de las debilidades que los mismos presentan para enfrentarse a su competencia. Lo más grave es que estos aún no son conscientes de dichas debilidades y de las consecuencias que a futuro se pueden presentar con el crecimiento y la expansión que han mostrado las tiendas de descuento duro en los últimos tiempos.

Razones por las cuales los clientes han dejado de asistir a las tiendas de las comunas 13, 14, 15 y 21 del Distrito de Aguablanca de Cali y prefieren las tiendas de descuento duro

Como complemento al desarrollo de esta investigación y con el propósito de establecer desde diferentes puntos de vista, si en realidad existe una afectación significativa de las tiendas de descuento duro sobre los tenderos tradicionales, se aplicó una segunda encuesta a una muestra de la población de los habitantes de las comunas 13, 14, 15 y 21 del Distrito de Aguablanca en la ciudad de Cali. La muestra seleccionada corresponde a 166 personas que fueron abordadas a la salida de una tienda de descuento duro ubicada en la zona.

Las preguntas del cuestionario buscaban establecer las razones por las cuales estas personas asistían a las tiendas de descuento duro y si estas tiendas eran su primera opción antes que las tiendas de barrio tradicional.

Tabla 11. *Caracterización de las personas encuestadas según la comuna a la cual pertenecen*

Comuna	Personas	%	% Acumulado
13	28	16,77	16,77%
14	38	22,75	39,52%
15	71	42,51	82,04%
21	30	17,96	100,00%
Total	**167**	**100,00**	

Nota: elaboración propia

En la Figura 11 se observa esta información de manera gráfica.

Posteriormente, se les consultó sobre los lugares preferidos para realizar la compra de víveres, en esta instancia, el 28,74% manifestó que prefería hacerlo en las centrales de abasto, el 25,75% en tiendas de descuento duro, el 20,96% en tiendas de barrio.

Si bien la diferencia entre las personas que seleccionaron las centrales de abasto, las tiendas de descuento duro y las tiendas de barrio tradicional no es muy amplia, si se muestra una tendencia hacia el cambio en las preferencias de consumo. Las centrales de abasto por sus características, siguen siendo las preferidas en este tipo de población, sin embargo, las tiendas de descuento duro, empiezan a ocupar un lugar importante en el reconocimiento de las personas como la mejor alternativa para adquirir sus víveres.

Tabla 12 *Lugares preferidos por las personas para realizar sus compras*

	Casos	%	% Acumulado
Supermercados	15	8,98	8,98%
Tiendas de barrio	35	20,96	29,94%
Centrales de abasto	48	28,74	58,68%
Minimercados	26	15,57	74,25%
Tiendas de descuento duro (D1, Justo y Bueno, ARA)	43	25,75	100,00%
Total	**167**	**100,00**	

Nota: elaboración propia

Aun cuando las tiendas de descuento duro son escogidas por sus precios y la accesibilidad que ello representa para todo tipo de productos, aun no adquiere la connotación de tienda que pueda ser visitada diariamente, ya que por más bajos que sean los precios, no cuentan con artículos al menudeo como lo hace una tienda tradicional de barrio.

Tabla 13 *Frecuencia con la que visita tiendas de descuento duro*

	Casos	%	% Acumulado
Una vez al mes	86	51,50	51,50%
Quincenalmente	37	22,16	73,65%
Más de dos veces en el mes	25	14,97	88,62%
Semanal	15	8,98	97,60%
Diario	4	2,40	100,00%
Total	**167**	**100,00**	

Nota: elaboración propia

Al indagar a las personas sobre las razones por las cuales asistían a las tiendas de descuento duro, 46 manifestaron hacerlo por la variedad en los productos, 38 por el precio y 30 por el orden y el aseo. Estas dos variables, variedad y precio confirman la razón por la cual las tiendas de descuento duro han alcanzado su posicionamiento pues ofrecen todo tipo de artículos, en cantidades razonables y a precios accesibles.

Es importante destacar que razones como la calidad de los productos apenas obtuvo 27 respuestas y solo 15 personas manifestaron asistir por el servicio al cliente, dejando claro que el modelo del hard discount resulta exitoso por las variables anteriormente mencionadas.

Tabla 14. *Razones por las cuales compra en una tienda de descuento duro*

	Casos	%	% Acumulado
Precio	38	22,75	22,75
Calidad de los productos	27	16,17	38,92
Variedad de los productos	46	27,54	66,47
Orden y aseo	30	17,96	84,43
Servicio al cliente	15	8,98	93,41
Todas las anteriores	11	6,59	100,00
Total	**167**	**100,00**	

Nota: elaboración propia

Al indagar sobre la satisfacción percibida por los clientes con la experiencia de compra en las tiendas de descuento duro, el 62,87% de los clientes encuestados manifestó sentirse muy satisfecho, el 21,56% satisfecho y el 14,97% poco satisfecho. Como experiencia de compra se entiende la calidad de la atención recibida por parte de los empleados de la tienda, la infraestructura del lugar y el tiempo de espera.

En contraste, se les preguntó a las personas encuestadas si percibían la experiencia de compra en las tiendas de descuento duro como mejor que en una tienda de barrio tradicional. Sobre este aspecto, el 43% de las personas respondieron que la experiencia de compra era igual en los dos canales, frente a un 40% que considera que es mejor en las tiendas de descuento duro y un 17% que lo encuentra indiferente.

Tabla 15. *Satisfacción con la experiencia de compra en tiendas de descuento duro*

	Casos	%	% Acumulado
Muy satisfecho	105	62,87	62,87%
Satisfecho	36	21,56	84,43%
Poco satisfecho	25	14,97	99,40%
Nada satisfecho	1	0,60	100,00%
Total	**167**	**100,00**	

Nota: elaboración propia

Más adelante se les preguntó a los clientes, cuál es su preferencia al momento de realizar las compras para su hogar. El 72,46% manifestó que prefería hacerlo en las tiendas de descuento duro y el 27,54% en las tiendas de barrio. Al consultarles sobre las razones por las cuales tenían esta preferencia, hicieron referencia a los precios y las cantidades de los productos, es decir que, con el mismo dinero, podían adquirir mayor cantidad de un producto en las tiendas de descuento duro que en las tiendas de barrio.

Tabla 16. *Elección entre tiendas de descuento duro y tiendas de barrio*

	Casos	%	% Acumulado
Tienda de descuento duro	121	72,46	72,46%
Tienda de barrio	46	27,54	100,00%
Total	**167**	**100,00**	

Nota: elaboración propia

Por último, se les consultó sobre cuáles eran las razones por las cuales ellos consideraban que las tiendas de descuento duro afectaban a las tiendas de barrio. Sobre este punto, el 73,65% de los encuestados considera que es por la variedad de productos que manejan en este tipo de tiendas, el 20,96% por los precios, el 2,99% por la calidad de los productos y el 2,40% consideran que estas tiendas no se han visto afectadas.

Tabla 17. *Razones que han afectado a las tiendas de barrio*

	Casos	%	% Acumulado
Variedad	123	73,65	73,65
Precio	35	20,96	94,61
Calidad	5	2,99	97,60
No se han visto afectadas	4	2,40	100,00
Total	**167**	**100,00**	

Nota: elaboración propia

Establecimiento de la correlación entre el porcentaje de ventas del tendero de barrio antes del ingreso de las tiendas de descuento duro y después de su ingreso.

Puesto que la distribución de datos de las variables ventas antes del ingreso de las TDD y ventas después del ingreso de las TDD, son asimétricas, se utilizó la prueba no paramétrica de Spearman para medir la asociación entre estas dos variables cuantitativas.

La correlación muestra un rango entre -1 y 1, si el resultado se acerca a -1, se trata de una correlación inversa, si se acerca a 1, se trata de una correlación directa, si es 0 significa que no hay correlación o asociación entre las dos variables en estudio.

La prueba no paramétrica de Spearman se calcula con la ecuación:

$$r = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n\,(n^2 - 1)}$$

d es la distancia o diferencia entre las ventas promedio de cada tienda antes de la entrada de las TDD y las ventas promedio de cada tienda después de la entrada de las TDD.

Para llevar a cabo este análisis se utilizó el software Excel que presentó los resultados que se muestran a continuación en la Tabla 24.

Tabla 18. *Coeficiente de correlación de Spearman*

Casos	PV ANTES	PV DESPUES	Rango (x)	Rango (y)	Diferencia	Cuadrado
1	0,2	0,2	1	11,5	-10,5	110,25
2	0,4	0,1	3	3,5	-0,5	0,25
3	0,4	0,4	3	39	-36	1296
4	0,4	0,4	3	39	-36	1296
5	0,5	0,2	11	11,5	-0,5	0,25
6	0,5	0,3	11	22,5	-11,5	132,25
7	0,5	0,3	11	22,5	-11,5	132,25
8	0,5	0,3	11	22,5	-11,5	132,25
9	0,5	0,4	11	39	-28	784
10	0,5	0,5	11	81,5	-70,5	4970,25
11	0,5	0,5	11	81,5	-70,5	4970,25
12	0,5	0,5	11	81,5	-70,5	4970,25
13	0,5	0,5	11	81,5	-70,5	4970,25
14	0,5	0,5	11	81,5	-70,5	4970,25
15	0,5	0,5	11	81,5	-70,5	4970,25
16	0,5	0,5	11	81,5	-70,5	4970,25
17	0,5	0,5	11	81,5	-70,5	4970,25
18	0,6	0,2	24,5	11,5	13	169
19	0,6	0,3	24,5	22,5	2	4
20	0,6	0,4	24,5	39	-14,5	210,25
21	0,6	0,4	24,5	39	-14,5	210,25
22	0,6	0,4	24,5	39	-14,5	210,25
23	0,6	0,6	24,5	120,5	-96	9216
24	0,6	0,6	24,5	120,5	-96	9216
25	0,6	0,6	24,5	120,5	-96	9216
26	0,6	0,6	24,5	120,5	-96	9216
27	0,6	0,6	24,5	120,5	-96	9216
28	0,6	0,6	24,5	120,5	-96	9216
29	0,6	0,6	24,5	120,5	-96	9216
30	0,6	0,6	24,5	120,5	-96	9216
31	0,6	0,6	24,5	120,5	-96	9216
32	0,65	0,4	32	39	-7	49
33	0,7	0,1	52,5	3,5	49	2401
34	0,7	0,1	52,5	3,5	49	2401
35	0,7	0,1	52,5	3,5	49	2401
36	0,7	0,2	52,5	11,5	41	1681

Casos	PV ANTES	PV DESPUES	Rango (x)	Rango (y)	Diferencia	Cuadrado
37	0,7	0,2	52,5	11,5	41	1681
38	0,7	0,3	52,5	22,5	30	900
39	0,7	0,3	52,5	22,5	30	900
40	0,7	0,4	52,5	39	13,5	182,25
41	0,7	0,4	52,5	39	13,5	182,25
42	0,7	0,4	52,5	39	13,5	182,25
43	0,7	0,45	52,5	54	-1,5	2,25
44	0,7	0,45	52,5	54	-1,5	2,25
45	0,7	0,45	52,5	54	-1,5	2,25
46	0,7	0,45	52,5	54	-1,5	2,25
47	0,7	0,5	52,5	81,5	-29	841
48	0,7	0,5	52,5	81,5	-29	841
49	0,7	0,5	52,5	81,5	-29	841
50	0,7	0,5	52,5	81,5	-29	841
51	0,7	0,5	52,5	81,5	-29	841
52	0,7	0,5	52,5	81,5	-29	841
53	0,7	0,6	52,5	120,5	-68	4624
54	0,7	0,6	52,5	120,5	-68	4624
55	0,7	0,6	52,5	120,5	-68	4624
56	0,7	0,6	52,5	120,5	-68	4624
57	0,7	0,7	52,5	163,5	-111	12321
58	0,7	0,7	52,5	163,5	-111	12321
59	0,7	0,7	52,5	163,5	-111	12321
60	0,7	0,7	52,5	163,5	-111	12321
61	0,7	0,7	52,5	163,5	-111	12321
62	0,7	0,7	52,5	163,5	-111	12321
63	0,7	0,7	52,5	163,5	-111	12321
64	0,7	0,7	52,5	163,5	-111	12321
65	0,7	0,7	52,5	163,5	-111	12321
66	0,7	0,7	52,5	163,5	-111	12321
67	0,7	0,7	52,5	163,5	-111	12321
68	0,7	0,7	52,5	163,5	-111	12321
69	0,7	0,7	52,5	163,5	-111	12321
70	0,7	0,7	52,5	163,5	-111	12321
71	0,7	0,7	52,5	163,5	-111	12321
72	0,7	0,8	52,5	211	-158,5	25122,25
73	0,75	0,45	74	54	20	400

Casos	PV ANTES	PV DESPUES	Rango (x)	Rango (y)	Diferencia	Cuadrado
74	0,75	0,45	74	54	20	400
75	0,75	0,5	74	81,5	-7,5	56,25
76	0,8	0,1	124,5	3,5	121	14641
77	0,8	0,1	124,5	3,5	121	14641
78	0,8	0,2	124,5	11,5	113	12769
79	0,8	0,2	124,5	11,5	113	12769
80	0,8	0,2	124,5	11,5	113	12769
81	0,8	0,2	124,5	11,5	113	12769
82	0,8	0,2	124,5	11,5	113	12769
83	0,8	0,3	124,5	22,5	102	10404
84	0,8	0,3	124,5	22,5	102	10404
85	0,8	0,4	124,5	39	85,5	7310,25
86	0,8	0,4	124,5	39	85,5	7310,25
87	0,8	0,4	124,5	39	85,5	7310,25
88	0,8	0,4	124,5	39	85,5	7310,25
89	0,8	0,4	124,5	39	85,5	7310,25
90	0,8	0,4	124,5	39	85,5	7310,25
91	0,8	0,4	124,5	39	85,5	7310,25
92	0,8	0,4	124,5	39	85,5	7310,25
93	0,8	0,4	124,5	39	85,5	7310,25
94	0,8	0,4	124,5	39	85,5	7310,25
95	0,8	0,45	124,5	54	70,5	4970,25
96	0,8	0,45	124,5	54	70,5	4970,25
97	0,8	0,48	124,5	59,5	65	4225
98	0,8	0,48	124,5	59,5	65	4225
99	0,8	0,5	124,5	81,5	43	1849
100	0,8	0,5	124,5	81,5	43	1849
101	0,8	0,5	124,5	81,5	43	1849
102	0,8	0,5	124,5	81,5	43	1849
103	0,8	0,5	124,5	81,5	43	1849
104	0,8	0,5	124,5	81,5	43	1849
105	0,8	0,5	124,5	81,5	43	1849
106	0,8	0,5	124,5	81,5	43	1849
107	0,8	0,5	124,5	81,5	43	1849
108	0,8	0,5	124,5	81,5	43	1849
109	0,8	0,5	124,5	81,5	43	1849
110	0,8	0,5	124,5	81,5	43	1849

Casos	PV ANTES	PV DESPUES	Rango (x)	Rango (y)	Diferencia	Cuadrado
111	0,8	0,5	124,5	81,5	43	1849
112	0,8	0,5	124,5	81,5	43	1849
113	0,8	0,5	124,5	81,5	43	1849
114	0,8	0,5	124,5	81,5	43	1849
115	0,8	0,5	124,5	81,5	43	1849
116	0,8	0,5	124,5	81,5	43	1849
117	0,8	0,5	124,5	81,5	43	1849
118	0,8	0,6	124,5	120,5	4	16
119	0,8	0,6	124,5	120,5	4	16
120	0,8	0,6	124,5	120,5	4	16
121	0,8	0,6	124,5	120,5	4	16
122	0,8	0,6	124,5	120,5	4	16
123	0,8	0,65	124,5	139	-14,5	210,25
124	0,8	0,7	124,5	163,5	-39	1521
125	0,8	0,7	124,5	163,5	-39	1521
126	0,8	0,7	124,5	163,5	-39	1521
127	0,8	0,7	124,5	163,5	-39	1521
128	0,8	0,7	124,5	163,5	-39	1521
129	0,8	0,7	124,5	163,5	-39	1521
130	0,8	0,7	124,5	163,5	-39	1521
131	0,8	0,7	124,5	163,5	-39	1521
132	0,8	0,7	124,5	163,5	-39	1521
133	0,8	0,8	124,5	211	-86,5	7482,25
134	0,8	0,8	124,5	211	-86,5	7482,25
135	0,8	0,8	124,5	211	-86,5	7482,25
136	0,8	0,8	124,5	211	-86,5	7482,25
137	0,8	0,8	124,5	211	-86,5	7482,25
138	0,8	0,8	124,5	211	-86,5	7482,25
139	0,8	0,8	124,5	211	-86,5	7482,25
140	0,8	0,8	124,5	211	-86,5	7482,25
141	0,8	0,8	124,5	211	-86,5	7482,25
142	0,8	0,8	124,5	211	-86,5	7482,25
143	0,8	0,8	124,5	211	-86,5	7482,25
144	0,8	0,8	124,5	211	-86,5	7482,25
145	0,8	0,8	124,5	211	-86,5	7482,25
146	0,8	0,8	124,5	211	-86,5	7482,25
147	0,8	0,8	124,5	211	-86,5	7482,25

Casos	PV ANTES	PV DESPUES	Rango (x)	Rango (y)	Diferencia	Cuadrado
148	0,8	0,8	124,5	211	-86,5	7482,25
149	0,8	0,8	124,5	211	-86,5	7482,25
150	0,8	0,8	124,5	211	-86,5	7482,25
151	0,8	0,8	124,5	211	-86,5	7482,25
152	0,8	0,8	124,5	211	-86,5	7482,25
153	0,8	0,8	124,5	211	-86,5	7482,25
154	0,8	0,8	124,5	211	-86,5	7482,25
155	0,8	0,8	124,5	211	-86,5	7482,25
156	0,8	0,8	124,5	211	-86,5	7482,25
157	0,8	0,8	124,5	211	-86,5	7482,25
158	0,8	0,8	124,5	211	-86,5	7482,25
159	0,8	0,8	124,5	211	-86,5	7482,25
160	0,8	0,8	124,5	211	-86,5	7482,25
161	0,8	0,8	124,5	211	-86,5	7482,25
162	0,8	0,8	124,5	211	-86,5	7482,25
163	0,8	0,8	124,5	211	-86,5	7482,25
164	0,8	0,8	124,5	211	-86,5	7482,25
165	0,8	0,8	124,5	211	-86,5	7482,25
166	0,8	0,8	124,5	211	-86,5	7482,25
167	0,8	0,8	124,5	211	-86,5	7482,25
168	0,8	0,8	124,5	211	-86,5	7482,25
169	0,8	0,8	124,5	211	-86,5	7482,25
170	0,8	0,8	124,5	211	-86,5	7482,25
171	0,8	0,8	124,5	211	-86,5	7482,25
172	0,8	0,8	124,5	211	-86,5	7482,25
173	0,8	0,9	124,5	244,5	-120	14400
174	0,85	0,5	174	81,5	92,5	8556,25
175	0,9	0,3	206,5	22,5	184	33856
176	0,9	0,3	206,5	22,5	184	33856
177	0,9	0,3	206,5	22,5	184	33856
178	0,9	0,4	206,5	39	167,5	28056,25
179	0,9	0,45	206,5	54	152,5	23256,25
180	0,9	0,5	206,5	81,5	125	15625
181	0,9	0,5	206,5	81,5	125	15625
182	0,9	0,5	206,5	81,5	125	15625
183	0,9	0,5	206,5	81,5	125	15625
184	0,9	0,5	206,5	81,5	125	15625

Casos	PV ANTES	PV DESPUES	Rango (x)	Rango (y)	Diferencia	Cuadrado
185	0,9	0,55	206,5	103	103,5	10712,25
186	0,9	0,6	206,5	120,5	86	7396
187	0,9	0,6	206,5	120,5	86	7396
188	0,9	0,6	206,5	120,5	86	7396
189	0,9	0,6	206,5	120,5	86	7396
190	0,9	0,6	206,5	120,5	86	7396
191	0,9	0,6	206,5	120,5	86	7396
192	0,9	0,6	206,5	120,5	86	7396
193	0,9	0,6	206,5	120,5	86	7396
194	0,9	0,6	206,5	120,5	86	7396
195	0,9	0,6	206,5	120,5	86	7396
196	0,9	0,6	206,5	120,5	86	7396
197	0,9	0,6	206,5	120,5	86	7396
198	0,9	0,6	206,5	120,5	86	7396
199	0,9	0,6	206,5	120,5	86	7396
200	0,9	0,6	206,5	120,5	86	7396
201	0,9	0,65	206,5	139	67,5	4556,25
202	0,9	0,65	206,5	139	67,5	4556,25
203	0,9	0,7	206,5	163,5	43	1849
204	0,9	0,7	206,5	163,5	43	1849
205	0,9	0,7	206,5	163,5	43	1849
206	0,9	0,7	206,5	163,5	43	1849
207	0,9	0,7	206,5	163,5	43	1849
208	0,9	0,7	206,5	163,5	43	1849
209	0,9	0,7	206,5	163,5	43	1849
210	0,9	0,7	206,5	163,5	43	1849
211	0,9	0,7	206,5	163,5	43	1849
212	0,9	0,7	206,5	163,5	43	1849
213	0,9	0,7	206,5	163,5	43	1849
214	0,9	0,7	206,5	163,5	43	1849
215	0,9	0,7	206,5	163,5	43	1849
216	0,9	0,7	206,5	163,5	43	1849
217	0,9	0,7	206,5	163,5	43	1849
218	0,9	0,8	206,5	211	-4,5	20,25
219	0,9	0,8	206,5	211	-4,5	20,25
220	0,9	0,8	206,5	211	-4,5	20,25
221	0,9	0,9	206,5	244,5	-38	1444

Casos	PV ANTES	PV DESPUES	Rango (x)	Rango (y)	Diferencia	Cuadrado
222	0,9	0,9	206,5	244,5	-38	1444
223	0,9	0,9	206,5	244,5	-38	1444
224	0,9	0,9	206,5	244,5	-38	1444
225	0,9	0,9	206,5	244,5	-38	1444
226	0,9	0,9	206,5	244,5	-38	1444
227	0,9	0,9	206,5	244,5	-38	1444
228	0,9	0,9	206,5	244,5	-38	1444
229	0,9	0,9	206,5	244,5	-38	1444
230	0,9	0,9	206,5	244,5	-38	1444
231	0,9	0,9	206,5	244,5	-38	1444
232	0,9	0,9	206,5	244,5	-38	1444
233	0,9	0,9	206,5	244,5	-38	1444
234	0,9	0,9	206,5	244,5	-38	1444
235	0,9	0,9	206,5	244,5	-38	1444
236	0,9	0,9	206,5	244,5	-38	1444
237	0,9	0,9	206,5	244,5	-38	1444
238	0,9	0,95	206,5	254	-47,5	2256,25
239	1	0,3	252	22,5	229,5	52670,25
240	1	0,5	252	81,5	170,5	29070,25
241	1	0,5	252	81,5	170,5	29070,25
242	1	0,6	252	120,5	131,5	17292,25
243	1	0,7	252	163,5	88,5	7832,25
244	1	0,7	252	163,5	88,5	7832,25
245	1	0,7	252	163,5	88,5	7832,25
246	1	0,7	252	163,5	88,5	7832,25
247	1	0,7	252	163,5	88,5	7832,25
248	1	0,7	252	163,5	88,5	7832,25
249	1	0,7	252	163,5	88,5	7832,25
250	1	0,8	252	211	41	1681
251	1	0,8	252	211	41	1681
252	1	0,8	252	211	41	1681
253	1	0,8	252	211	41	1681
254	1	0,8	252	211	41	1681
255	1	1	252	260	-8	64
256	1	1	252	260	-8	64
257	1	1	252	260	-8	64
258	1	1	252	260	-8	64

Casos	PV ANTES	PV DESPUES	Rango (x)	Rango (y)	Diferencia	Cuadrado
259	1	1	252	260	-8	64
260	1	1	252	260	-8	64
261	1	1	252	260	-8	64
262	1	1	252	260	-8	64
263	1	1	252	260	-8	64
264	1	1	252	260	-8	64
265	1	1	252	260	-8	64
					Sumatoria d ²	1559891
					6 * *Sumat.d ²*	9359346
$r=1-\frac{6\sum d^2}{n\,(n^2-1)}$					**n**	266
					n²	70756
					n²+1	70757
						18821362
					Spearman	0,49727251
					r	0,50272749

Prueba de significancia para evaluar las hipótesis nula y alterna:

Se encontró una correlación de 0,502 entre las variables continuas porcentaje de ventas antes de las TDD y porcentaje de ventas después de las TDD, este hallazgo corresponde a una casualidad o efectivamente es la correlación entre las variables, en otras palabras, con la prueba de significancia se desea evitar el error estadístico tipo I, aprobar la hipótesis nula, siendo falsa y el error tipo II, negar la hipótesis nula, siendo verdadera. Considerando una muestra superior a 10, la significancia r de Spearman se determina al calcular t con la forma:

Hipótesis del estudio:

H_0: No hay evidencia estadística significativa que muestre una correlación o impacto sobre las ventas de las tiendas de descuento duro en los tenderos de las comunas 13, 14,15 y 21 del Distrito de

Aguablanca, Cali.

H_1: Hay evidencia estadística significativa que muestre una correlación o impacto sobre las ventas de las tiendas de descuento duro en los tenderos de las comunas 13, 14,15 y 21 del Distrito de Agua blanca, Cali.

Que no haya una correlación entre las variables en estudio, significa que la correlación por rangos entre la población sea cero y si la hay, significa que la correlación por rangos entre la población sea diferente de cero, de donde se deduce que:

H_0: La correlación por rangos entre la población es cero.

H_1: Hay una asociación positiva entre los rangos.

Con un nivel de significancia de 0,05, prueba de una cola, con n – 2 grados de libertad como se observa en la fórmula, al revisar la tabla t, al cruzar los grados de libertad de 164 (166 observaciones menos 2) a un nivel de significancia de 0,05, una cola, se encuentra un valor para t de 1,645, correspondiente al valor crítico en el estudio.

$$t = rs\sqrt{\frac{n-2}{1-rs^2}}$$

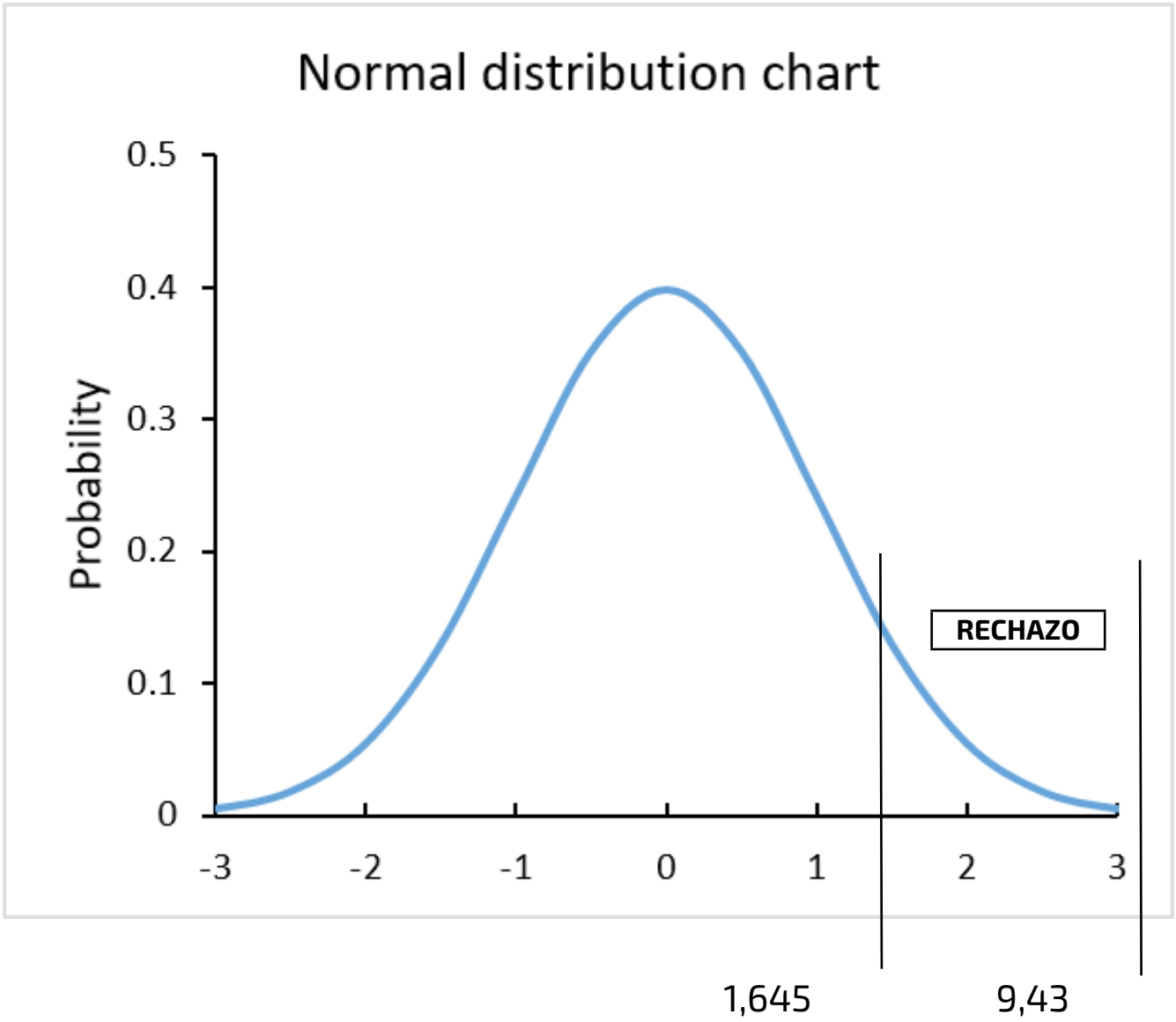
Cálculo de t, de acuerdo a los datos del estudio:

$$t = 0{,}502\sqrt{\frac{266-2}{1-0{,}502^2}}$$

$$t = 0{,}502\sqrt{\frac{266-2}{1-0{,}2520}}$$

$$t = 0{,}502\sqrt{\frac{264}{0{,}748}}$$

$$t = 0{,}502\sqrt{353} = 0{,}502 * 18{,}7 = 9{,}43$$



Obsérvese que la prueba de hipótesis, correlación por rangos dio un valor t de 9,43 que está por fuera del valor crítico de 1,645, es decir, se encuentra en la zona de rechazo del análisis, por lo cual se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna, es decir, la correlación entre las variables en estudio de 0,502 no es una casualidad y realmente la llegada de las tiendas de descuento duro al mercado han tenido un impacto sobre el mercado de los tenderos tradicionales, han disminuido sus ventas, su mercado se ha empequeñecido pero

aún conservan un mercado fiel al sistema tradicional de ventas en las comunas en estudio.

El coeficiente de correlación presenta una correlación positiva (directa) media de 0,502 entre las dos variables, es decir que los análisis estadísticos permiten determinar que, la llegada de las tiendas de descuento duro han afectado el nivel de ventas de los tenderos tradicionales, no obstante, siguen vendiendo los productos, a la vez que las tiendas de descuento duro también venden, le han quitado una parte del mercado al tendero tradicional, pero no lo suficiente para que desaparezcan, los tenderos de barrio conservan un mercado tradicional que aún prefiere el sistema de tienda, el cual lo encuentra más cercano, con una atención personalizada y son parte del entorno natural e histórico del barrio.

Discusión y conclusiones.

Con el propósito de evidenciar el impacto que las tiendas de descuento duro tienen sobre los tenderos tradicionales, se realizó esta investigación que buscaba poner en evidencia, la realidad de los tenderos que tuvieron que afrontar al momento en que estas superficies ingresaron al país, imponiendo un nuevo modelo que puso en peligro el canal tradicional. En el trabajo de campo se logró identificar en primera instancia, las características del canal de tiendas tradicional, su forma de operar y administrar el negocio, con lo cual también se pudo recoger información susceptible de ser analizada en este proceso.

Es importante señalar en primera medida que, de acuerdo con la información suministrada por los tenderos durante el trabajo de cam-

po, se puede evidenciar que en el día a día muchos no consideran que las tiendas de descuento duro sean una competencia y que afecte su comportamiento. Sin embargo, la evidencia estadística que toma como referencias las variables involucradas con los ingresos antes y después de las tiendas de descuento duro, permiten evidenciar que, en efecto, se ha producido una afectación sobre las ventas significativa durante los últimos 10 años, sin excluir del mercado al tendero tradicional que aún conserva un nicho de mercado en el barrio y en las clases populares de la ciudad.

Otros posibles análisis asociados al comportamiento de las ventas del negocio ponen en evidencia la informalidad de las tiendas tradicionales, que acostumbradas a la venta al menudeo y la administración del negocio a través de cuadernos, arriesgan de manera significativa la rentabilidad. Del total de la muestra analizada, apenas unos pocos manifestaron contar con un sistema contable certificado que les permita tener el control de sus ingresos e inventarios, con lo cual, pueden asegurar su crecimiento y establecer las alertas necesarias para atender a los riesgos que se presenten en el entorno.

Al indagar sobre las posibles razones que llevan al cliente a visitar la tienda, los tenderos consideran que esto obedece en primera instancia a la calidad de los productos, la venta de artículos al menudeo y los precios que se manejan, ventajas que también se pueden encontrar en las tiendas de descuento duro y que en muchas oportunidades pueden ser superadas en la medida en que la relación precio cantidad resulta mucho más atractiva bajo este modelo.

Por su parte, cuando se les consulta cuáles consideran que son las razones por las cuales los clientes no acuden a las tiendas, la may-

oría menciona que es consecuencia de las tiendas de descuento duro, aceptando de manera implícita que existe una afectación de este modelo sobre la economía del canal tradicional y que a futuro, puede afectar su pervivencia.

Cuando se consultó a los clientes sobre las razones por las cuales asisten a las tiendas de descuento duro, la variedad de los productos y los precios de los mismos, se consideran las razones principales, con lo cual, el objetivo por el cual fueron creados estas tiendas, está siendo cumplido a su cabalidad. Esto no quiere decir que las tiendas tradicionales vayan a desaparecer, pues estas solo cubren una parte de los productos que se necesitan en cualquier hogar, con los cual, los canales tradicionales no quedan descartados.

Sin embargo, es al momento de cruzar las variables asociadas al nivel de ingresos de los tenderos antes y después de las tiendas de descuento duro cuando se evidencia que en efecto, hay un efecto positivo relacionado con el problema planteado. Antes de que las tiendas de descuento duro entraran al país, los tenderos contaban en su mayoría con ingresos superiores al 80% de las ganancias y ahora, se encuentran un poco más por encima del 50%, concordante con el estadístico de correlación de Spearman. También es cierto que algunos tenderos manifiestan no sentirse afectados, pero no se constituyen en la mayoría.

Uno de las características de las tiendas tradicionales consiste en el sistema de fiado que negocian con sus clientes. Aunque en este estudio la mayoría de los tenderos manifestaron que no accedían a este proceso, la informalidad del canal permite establecer que sí se reali-

za y que es precisamente esta característica la que fortalece el canal tradicional, pues sin importar la competencia por los precios y la calidad, las tiendas de descuento duro no fían y ante la necesidad, son las tiendas las que establecen la jugada en estos casos.

Después de realizar todo el ejercicio y habiéndose comprobado la hipótesis alterna propuesta para esta investigación, se recomienda la asociación de los tenderos para el fortalecimiento del canal, buscando no solo el acompañamiento, sino además, la garantía por parte de los gobiernos municipales, departamentales y nacionales, para que se proteja el negocio y se establezcan los ajustes necesario para que el modelo de las tiendas de descuento duro no desencadene la desaparición de las tiendas tradicionales.

Las tiendas de descuento duro son una realidad en el país y como se ha mostrado a lo largo de este proyecto de investigación, ocupan un lugar muy importante en el retail y en general, en el desarrollo económico, razón por la cual, el papel que deben asumir los tenderos, debe estar enfocado a la organización administrativa del negocio que les permita desarrollar ventajas competitivas para actuar decisivamente en el mercado del retail.

La informalidad con la cual se han administrado tradicionalmente las tiendas en los barrios, se convierte en una debilidad al momento de enfrentar situaciones de riesgo o de crisis como la entrada de las tiendas de descuento duro. La poca experiencia administrativa, la escasa capacitación en el manejo de negocios y servicio al cliente y la informalidad con que pueden ser llevados este tipo de negocios no les proporciona la visión suficiente para competir asertivamente.

En tal razón, es importante considerar que los gobiernos locales apalanquen programas de formación para que los tenderos puedan desarrollar habilidades de tipo administrativo que les permitan desenvolverse de mejor manera en el mercado y establecer estrategias asertivas que les permitan incrementar sus volúmenes de ventas.

Por otro lado, establecer alianzas con otros tenderos y buscar el apoyo de las marcas tradicionales para promocionar el canal de ventas de las tiendas de barrio, puede constituirse en una importante estrategia para atraer la atención de los clientes que motivados por adquirir marcas posicionadas y tradicionales, se sientan abocados a asistir con mayor frecuencia a las tiendas de barrio.

Referencias.

Alcaldía de Santiago de Cali. (2020). *Cali en cifras*. Cali.

Aldi. (n.d.). Historia. Retrieved August 24, 2019, from https://www.aldi.es/conocenos/historia.html

Alonso, J., Arcos, M., Solano, J., Vera, R., & Gallego, A. (2007). *Una mirada descriptiva a las comunas de Cali*. Santiago de Cali. Retrieved from https://www.icesi.edu.co/centros-academicos/images/Centros/cienfi/libros/mirada_descriptiva_comunas_Cali.pdf

Alviar, A. (2015). *Caracterización del comercio tradicional de distribución minorista de productos de consumo masivo*,. Universidad Nacional de Colombia. Retrieved from https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/54245/75102185.2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Arias, B., & Valencia, L. (2018). *Caracterización socioeconómica y de las necesidades en cuanto a capacitación del sector de las microempresas comerciales "tiendas" del barrio Zamorano de la ciudad de Palmira para el año 2018*. Universidad del Valle. Retrieved from https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/19038/0602487.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Bueno, J., & Santos, D. (2012). Teoría de la agencia en la determinación de la estructura de capital. Casos sectores económicos del

departamento del Valle del Cauca. *Revista Prolegómenos - Derechos y Valores*, *15*(30), 161–176.

Bustos, S., & Fajardo, F. (2018). *Beneficios financieros que trae un modelo de asociatividad para las tiendas de barrio en la localidad de Chapinero*. Universidad La Salle. Retrieved from http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/24998/63122029_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Caicedo, J., & Quiceno, J. (2015). *Situación actual de la tienda de barrio frente a la aparición de las nuevas superficies ARA y D1 en ciudad de Manizales*. Universidad de Manizales. Retrieved from http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/2080/trabajo de grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cámara de Comercio de Cali. (2021). *Negocios tradicionales y de subsistencia: aproximaciones a una realidad local*. Retrieved from https://www.ccc.org.co/file/2021/04/01-Informe.pdf

De los Reyes, J., & Salazar, E. (2017). El discount y sus efectos en la economía de mercado. *Liderazgo Estratégico*, *7(1)*, 13. Retrieved from file:///C:/Users/Adriana Isabel/Downloads/3257-Texto del artículo-5765-1-10-20181016.pdf

El País.com. (2019, August 10). Tiendas de barrio siguen siendo el motor de la economía local. *El País*. Retrieved from https://www.elpais.com.co/cali/tiendas-de-barrio-siguen-siendo-el-motor-de-la-economia-en.html

Gaitán, D. (2010). Caracterización de las tiendas de barrio de Cartagena. *Panorama*, (8), 59–71. Retrieved from https://journal.poligran.edu.co/index.php/panorama/article/view/52/44

Gómez, I. (2017). El alto impacto de las tiendas de descuento duro. *La República*. Retrieved from https://www.larepublica.co/consumo/el-alto-impacto-de-las-tiendas-de-descuento-duro-2578166

Gómez, I. (2020, October). La actualidad del retail en Colombia 2020. *Perú Retail*. Retrieved from https://www.peru-retail.com/especialista/la-actualidad-del-retail-en-colombia-2020/

Jensen, M., & Mekling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, *3 (4)*, 305–360.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Capítulo 12: Canales de marketing: transferencia de valor para el cliente*. *Marketing*. https://doi.org/10.2307/1250103

Lombana, J., & Rozas, S. (2008). Marco analítico de la competitividad. Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento & Gestión*, *26*. https://doi.org/2145-941X

Londoño, E., & Navas, M. (2018). Tiendas ARA impacto en el mercado del retail: caso Cartagena de Indias Colombia. *Revista Global de Negocios*, *6 (7)*, 1–13. Retrieved from file:///C:/Users/Adriana Isabel/Downloads/RGN-V6N7-2018-1 (1).pdf

Mackenzie, T., Buitrago, M., Giraldo, P., Parra, J., & Valencia, J. (2013). La teoría de la agencia. El caso de una universidad privada en la

ciudad de Manizales. *Equidad Desarrollo*, (19), 53–76.

Manzuoli, J. (2005). Una visión renovadora sobre el proceso de decisión de compra. *Revista Electrónica FCE*, 60. Retrieved from http://brd.unid.edu.mx/recursos/Mercadotecnia/MM05/Lecturas/5_Una_vision_renovadora_sobre_el_proceso_de_decision_de_compra.pdf

Mariño, D. (2020). ¿Qué son las marcas blancas? Retrieved from https://www.sic.gov.co/ruta-pi/agosto16/que-son-las-marcas-blancas#:~:text=Se conocen como marcas blancas,a la del producto líder

Monterosa, H. (2020). Las tiendas de barrio refuerzan el abasto y aumentan sus ventas durante el aislamiento. *La República*. Retrieved from https://www.larepublica.co/especiales/101-buenas-ideas/las-tiendas-de-barrio-refuerzan-el-abasto-y-aumentan-sus-ventas-durante-el-aislamiento-2990170

Murcillo, L., & Sandoval, J. (2018). *El impacto y la percepción de nuevos formatos de vental al detal en Colombia. Caso Tiendas D1.* Icesi. Retrieved from http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/83557/1/TG01945.pdf

Nielsen. (2018). *Hard discount y Cash & Carry impulsan la importancia del autoservicio en Colombia*. Colombia. Retrieved from https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2018/hard-discount-y-cash-and-carry-impulsan-la-importancia-del-autoservicio-en-colombia/

Portafolio. (2019, August 21). Tiendas de barrio representan el 52% del mercado de consumo masivo. *Portafolio*. Retrieved from https://www.portafolio.co/negocios/tiendas-de-barrio-resisten-al-coletazo-de-los-discounters-520473#article-532791

Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva*. Méxido D.F.: Grupo Editorial Patria.

Porter, M. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. New York: Harvard Business Review.

Porter, M. (2017). *Ser competitivo. Edición actualizada y aumentada* (9th ed.). Buenos Aires: Vergara.

Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

Quiñones, S., & Reina, J. (2016). *Impacto de la incursión en el mercado de las Tiendas D1 para los tenderos de barrio en el norte de la ciudad de Cali*. Fundación Universitaria Católica Lunem Gentium. Retrieved from https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/877/FUCLG0016236.pdf?sequence=1

Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, *8 (3)*, 377–389. Retrieved from https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf

Quintero, L. (2015). El sector retail, los puntos de venta y el comportamiento de compra de los consumidores de la base de la pirámide de la comuna 10 de la ciudad de Medellín. *Revista*

Ciencias Estratégicas, *23 (33)*, 109–119. Retrieved from https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/6092/5584

Salazar, S. (2018). *Investigación de mercados sobre los posibles productos "low cost" en Hard discounts, específicamente en D1 en la categoría de galletas*. Pontificia Universidad Javeriana. Retrieved from https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/36814/Santiago Salazar Ceballos Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sánchez, A. (2019, December). "En dos años se han cerrado 22.000 tiendas de barrio" Juan Saavedra, presidente de Nielsen. *La República*. Retrieved from https://www.larepublica.co/empresas/en-dos-anos-se-han-cerrado-22000-tiendas-de-barrio-juan-saavedra-presidente-de-nielsen-2943666

Sánchez, L. (2021). *Cuatro problemas que han enfrentado las tiendas de barrio en los últimos años*. Retrieved from https://business-intelligence.grupobit.net/blog/4-problemas-que-han-enfrentado-las-tiendas-de-barrio-en-los-ultimos-anos

Santos, J. (1983). La decisión de compra del consumidor. *Estudios Turísticos*, (79), 39–53.

Schiffman, L., & Kanunk, L. (2010). *Comportamiento del consumidor*. México D.F.: Prentice Hall.

Valbuena, S., & Rojas, R. (2010). Caracterización de los propietarios de microestablecimientos de comercio abierto en la ciudad de Bogotá. *Gestión Empresarial*, 9–19.

Zambrano, S., Zambrano, W., & Ospina, J. (2020). *Variables de Éxito e Influencia de Tiendas Tipo Hard Discount en Bogotá - Colombia*. Universidad EAN. Retrieved from https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9936/OspinaJuan2020.pdf?sequence=1

PARTE SEGUNDA

SECTOR PÚBLICO

POLÍTICAS PÚBLICAS DE DISCAPACIDAD EN EL VALLE DEL CAUCA. UN ANÁLISIS A PARTIR DE LAS LÍNEAS DE ACCIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA NACIONAL DE DISCAPACIDAD E INCLUSIÓN SOCIAL 2013-2022

Jenny Paola Domínguez Vergara [12]
Paola Andrea Salazar Valencia[13]

Resumen

A nivel internacional la discapacidad se ha convertido en un tema recurrente de debate y acuerdos con el fin de garantizar los derechos de las personas en situación de discapacidad, lo que llevó al estado colombiano a planificar políticas públicas nacionales con estrategias y acciones que guíen a las gobernaciones para su logro a nivel departamental. Por ello, en la presente investigación se llevó a cabo un estudio de tipo descriptivo, de enfoque cualitativo y de revisión documental que incluyó la política pública de discapacidad nacional y departamental y los Planes de Desarrollo Departamental 2016-2019 y 2020-2023 del Valle del Cauca. Los resultados evidenciaron que se han realizado avances en la formulación de estrategias de inclusión a

12 Magíster en Administración – [Egresado Posgrado]; [Universidad Pontificia Bolivariana]; [Seccional Palmira]; [Colombia]. E-mail: jenny.dominguez@upb.edu.co
13 Economista – Especialista en Gerencia – Magíster en Administración [Docente del Programa Administración de Empresas]; [Universidad Pontificia Bolivariana]; [Seccional Palmira]; [Colombia]. E-mail: paolaandrea.salazar@upb.edu.co

las personas con discapacidad en diversos contextos sociales y culturales, sin embargo, se debe considerar que la Política Pública Nacional de Discapacidad e Inclusión Social presentó los lineamientos para el periodo 2013-2022, estando a dos años de finalizar y las acciones en Discapacidad para el Valle del Cauca bajo el contexto de la Política Nacional solo se contemplaron a partir del 2016 con énfasis en el desarrollo de capacidades, situación similar a la presentada en el Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023, las cuales se mejoraron y articularon con los ejes estratégicos y líneas de acción de la Política Nacional solo a partir de 2019 con la formulación de la Política pública departamental de discapacidad. Se concluye que las acciones frente al tema de la discapacidad en el departamento solo representan tareas aisladas que no se configuran en cambios sostenibles en el largo plazo como es el objetivo de una política pública y solo queda esperar si con la Política Pública de Discapacidad 2019-2029 se logra una real modificación en los contextos educativos, laborales, sociales y culturales que enfaticen la reducción de las barreras arquitectónicas que impiden la movilidad hacia estos entornos para las personas en situación de discapacidad puedan gocen de los derechos que como ciudadanos abogan y defienden.

PALABRAS CLAVE: *discapacidad, líneas de acción, políticas públicas.*

Abstract

At the international level, disability has become a recurring topic of debate and agreements in order to guarantee the rights of people with disabilities, which led the Colombian state to plan national public policies with strategies and actions that guide the governora-

tes for its achievement at the departmental level. For this reason, in this research a descriptive study was carried out, with a qualitative approach and a documentary review that included the national and departmental public policy on disability and the Departmental Development Plans 2016-2019 and 2020-2023 of Valle del Cauca. The results showed that progress has been made in the formulation of inclusion strategies for people with disabilities in various social and cultural contexts, however, it should be considered that the National Public Policy on Disability and Social Inclusion presented the guidelines for the period 2013 -2022, being two years from the end and the actions in Disability for Valle del Cauca under the context of the National Policy were only contemplated as of 2016 with an emphasis on capacity development, a situation similar to that presented in the Plan of Departmental Development 2020-2023, which were improved and articulated with the strategic axes and lines of action of the National Policy only as of 2019 with the formulation of the Departmental Public Policy on disability. It is concluded that the actions against the issue of disability in the department only represent isolated tasks that are not configured in sustainable changes in the long term as is the objective of a public policy and it only remains to wait if with the Public Policy on Disability 2019- In 2029, a real modification is achieved in the educational, labor, social and cultural contexts that emphasize the reduction of architectural barriers that prevent mobility towards these environments so that people with disabilities can enjoy the rights that they advocate and defend as citizens.

KEY WORDS: *disability*, *lines of action*, *public policies*

Introducción

El 1 de agosto de 2015 los países miembros de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) acordaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), pautas para la adopción de medidas que tiene como fin promover el bienestar y calidad de vida en toda la población. Estos ODS incluyen seis temas a cumplir explícitamente para las personas con discapacidad, pero además reconocen que hay objetivos universales y, por tanto, también deben lograrse para las personas con discapacidad. La ONU también expuso indicadores relevantes como parte importante para monitorear, revisar y dar seguimiento a los ODS a nivel global y manifestó que a nivel nacional, pueden ser necesarios indicadores adicionales para lograr la implementación de los ODS (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

El informe de Naciones Unidas de 2015, establece los objetivos para las personas en situación de discapacidad que deben cumplir para el 2030 los países miembros de Naciones Unidas, entre ellos Colombia, están:

- Eliminar las disparidades de género en la educación y garantizar el acceso equitativo a todos los niveles de educación y formación profesional.
- Adecuar las instalaciones educativas con infraestructura y materiales adaptados para personas con discapacidad.
- Lograr un empleo pleno y productivo y un trabajo decente a las personas con discapacidad, además de una remuneración igual por un trabajo igual.

- Proporcionar acceso a sistemas de transporte seguros, mejorando la seguridad vial.
- Proporcionar acceso universal a espacios públicos, seguros, inclusivos y accesibles, particularmente para mujeres y niños, personas mayores y personas con discapacidad.
- Empoderar y promover la inclusión social, económica y política de todos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se reconoce que realizar estudios o investigaciones centradas en el avance en materia de inclusión de las personas en situación de discapacidad a diferentes entornos, permite llevar una evaluación y control a los requerimientos de los organismos internacionales y el papel del Estado en el cumplimiento. Así lo reconoce la Organización Mundial de la Salud, quien declara que para aumentar la comprensión pública sobre la problema, informar sobre las políticas y programar presupuestos, es indispensable la investigación en diferentes campos como la salud, economía, epidemiologia, rehabilitación y por supuesto, políticas públicas (P. Peña & Celorio, 2014).

Se reconoce además que constitucionalmente Colombia se configura como un Estado Social de Derecho, lo que significa que se protege derechos como la igualdad y la dignidad humana para todos sus habitantes, se reconoce por tanto que las personas con discapacidad, como ciudadanos, pueden exigir su derecho al disfrute por igual de los beneficios de sus compatriotas.

En este contexto, en Colombia se promulgó la Ley 1346 de 2009, con la cual se aprueba la Convención sobre los Derechos Humanos de las

Personas con Discapacidad adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 13 de diciembre de 2006 que opta por los siguientes principios generales:

a) El respeto de la dignidad inherente, la autonomía individual, incluida la libertad de tomar las propias decisiones, y la independencia de las personas;

b) La no discriminación;

c) La participación e inclusión plenas y efectivas en la sociedad;

d) El respeto por la diferencia y la aceptación de las personas con discapacidad como parte de la diversidad y la condición humanas;

e) La igualdad de oportunidades;

f) La accesibilidad;

g) La igualdad entre el hombre y la mujer;

h) El respeto a la evolución de las facultades de los niños y las niñas con discapacidad y de su derecho a preservar su identidad (Cogreso de la República, 2009, art. 3º).

De igual manera, de la Ley 1618 de 2013 establece las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad y decreta que:

> Las entidades públicas del orden nacional, departamental, municipal, distrital y local, en el marco del Sistema Nacional de Discapacidad, son responsables de la inclusión real y efectiva de las personas con discapacidad, debiendo asegurar que todas las

> políticas, planes y programas, garanticen el ejercicio total y efectivo de sus derechos, de conformidad con el artículo 3° literal c), de Ley 1346 de 2009 (Congreso de Colombia, 2013, art. 5º)

Esta legislación nacional e internacional crea las bases para la constitución de la Política Pública Nacional de Discapacidad e Inclusión Social 2013-2022, la cual se sustenta en 17 líneas de acción distribuidas en cinco ejes estratégicos: transformación de lo público, garantía jurídica, participación en la vida política y pública, desarrollo de la capacidad y reconocimiento de la diversidad (Ministerio de Salud y Protección Social, 2014). Actualmente, no existe una organización o institución que agrupe las acciones que se llevan a cabo para garantizar estos derechos y evidenciar qué acciones estipuladas en la ley no se están desarrollando.

Por consiguiente, el tema que explora el presente estudio es la discapacidad bajo el enfoque de las estrategias y acciones que se han llevado a cabo para este grupo considerado vulnerable, pero, desde las políticas públicas del municipio de Palmira y las líneas de acción de la política pública de discapacidad nacional. Su unidad de análisis abarca únicamente documentos de carácter oficial que guían el desarrollo social de Palmira. Así mismo, el proceso de investigación es de alcance descriptivo al buscar describir y comparar en el contexto de las líneas de acción, los planes de acción y las políticas de discapacidad.

A nivel internacional y nacional, las naciones tuvieron que realizar ajustes en sus políticas públicas para cumplir con los compromisos adquiridos en organizaciones como Naciones Unidas y la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Ante este panorama, y para dar

cumplimiento a estas exigencias, Colombia genera un marco legislativo a través de la política pública nacional para la protección de los derechos fundamentales de las personas en situación de discapacidad, fomentar la igualdad y equidad y protegerlos contra todo acto de la exclusión y discriminación, la cual debe ser considerada por los entes territoriales.

El documento Conpes 166 de 2013 contempla la Política Pública Nacional de Discapacidad e Inclusión Social PPNDeIS 2013-2022. Tiene en cuenta seis enfoques clasificados en generales y específicos. A la primera categoría pertenecen los enfoques de derechos, poblacional, territorial e intersectorialidad, y al segundo, los enfoques diferencial y de desarrollo humano y capacidades. Lo anterior se concretó en cinco ejes estratégicos: transformación de lo público, garantía jurídica, participación en la vida política y pública, desarrollo de la capacidad y reconocimiento de la diversidad.

Bajo este contexto, en la presente investigación se planteó como objetivo analizar las políticas públicas sobre discapacidad en el Valle del Cauca a partir de las líneas de acción planteadas en la Política Pública Nacional de Discapacidad e Inclusión Social 2013-2022. Este análisis constituye dentro de la gestión administrativa, un punto para la mejora continua dentro del ciclo de Deming, dado que es un análisis pormenorizado sobre las estrategias que desde la gobernación del Valle del Cauca se han proyectado para las personas en situación de discapacidad del departamento y se constituyen en guías de aplicación para los gobiernos municipales.

Para el cumplimiento del objetivo de la presente investigación y para la construcción de los referentes teóricos, los antecedentes investigativos y los temas de cada una de las 17 líneas de acción que hacen parte de las 5 estrategias de la PPNDeIS 2013-2022 que se constituyen en las categorías de análisis de la investigación, se llevó a cabo un rastreo bibliográfico en bases de datos sobre la discapacidad de los antecedentes investigativos y de los temas de cada una de las 17 líneas de acción que hacen parte de las 5 estrategias. Para la recolección de información documental se visitaron las páginas oficiales de la Gobernación Departamental del Valle del Cauca donde se obtuvieron los documentos sobre Política Pública de Discapacidad y los Planes de Desarrollo, así mismo las páginas oficinales del ámbito nacional donde se descarga la Política Pública Nacional de Discapacidad e Inclusión Social 2013-2022 y la normatividad sobre discapacidad.

De acuerdo con los diferentes enfoques o modelos que a lo largo de la historia se han presentado frente a la discapacidad, se observa que la sociedad ha discriminado a las personas con discapacidad con prácticas de exclusión social (Macías & González, 2012). Sin embargo, en la actualidad se encuentran planteamientos dirigidos hacia la construcción de una sociedad en la que todos hacen parte de ella, con el modelo social la inclusión lleva aparejada la aceptación de la diversidad (Fajardo, 2017). Un soporte importante para el cambio lo ha generado en los últimos años la normativa internacional y nacional que respalda el reconocimiento de los derechos de la población con discapacidad, así como los deberes de los Estados y de la sociedad con miras a la eliminación de cualquier forma de discriminación, en una apuesta por la inclusión social.

Históricamente, en el tópico de discapacidad, convergen dos términos antagónicos, la exclusión y la inclusión. El primero, hace referencia a la privación de derechos como la salud o derechos fundamentales y a la marginación en sus diferentes contextos: político, social, económico. La inclusión por el contrario, hace referencia a su participación en estos contextos, incluyendo el cultural (Tamayo & Besoaín, 2018).

Las personas en situación de discapacidad conforman un grupo minoritario en la sociedad, pero no por ello, son centro de atención del Estado y la sociedad. En Colombia, se estimó para el 2005 que un 6.4% de la población del país tenía algún tipo de discapacidad, sin embargo, la Organización Mundial de la Salud considera que la proporción es de un 15%, por tanto, para el 2016 se estimó que la población se situación de discapacidad de Colombia se situó en 7.2 millones de personas (Correa & Castro, 2016). De acuerdo con el Análisis de Situación de Salud (ASIS) de la Secretaría de Salud del Valle del Cauca, para el 2017 en el departamento habían registradas un total de 113.541 personas con discapacidad parcial (Gobernación del Valle de Cauca, 2018). Un censo realizado durante el 2012 en la ciudad de Palmira, reconoció que habían registradas 7.076 personas con discapacidad. (Alcaldía de Palmira, 2014).

El informe de rendición pública de cuentas vigencia 2018, da cuenta que en la ciudad de Palmira, se han realizado programas de capacitación y entregas de kits de manicure y elaboración de vajillas pintadas a mano beneficiando a 80 madres y/o cuidadoras. Igualmente, se beneficiaron 25 personas con ayudas auditivas, 40 audiovisuales, 350 con ayudas técnicas, 165 en atención integral y educación incluyente, 200 al mes con servicios del bus de discapacidad. Así mismo, reconoce la identificación de 300 personas mediante el Registro Continuo,

localización y caracterización y la asistencia de 400 a la Celebración del día Internacional de Discapacidad (Alcaldía Municipal de Palmira, 2019)

Se observa avances en el municipio de Palmira sobre la inclusión de las personas con discapacidad en las políticas públicas, sin embargo, el informe presentado por la Alcaldía deja de lado aspectos importantes en esta población vulnerable como su situación laboral o de dependencia económica.

Se evidencia que el contexto en el que se encuentra la población con discapacidad amerita la implementación de políticas públicas que mejoren su calidad de vida, en especial haciendo énfasis en estrategias inclusivas para su entorno social, educativo, laboral, familiar, comunitario, político y cultural, adaptando las ciudades a las exigencias que demandan para su desplazamiento, así como la generación de una cultura por parte de la sociedad en el apoyo a la inclusión en cada uno de estos espacios. Ante este panorama, la Política Pública Nacional de Discapacidad e Inclusión Social 2013-2022 especifica las líneas de acción que los entes territoriales deben seguir para lograr que el país se convierta en una red de servicios y protección de los derechos de las personas con discapacidad. Pero, a dos años de terminar el decenio de promulgación, no se sabe a ciencia cierta si a nivel de las gobernaciones departamentales se han generado planes y acciones o políticas públicas que contribuyan a este fin.

Observando este escenario, se hace necesario analizar las Políticas de Discapacidad en el Valle del Cauca y su relación con las líneas de acción de la Política Pública Nacional 2013-2022 y proporcionar información que permita visualizar los aspectos que le falta atender al departamento para generar estrategias acordes con los lineamientos

nacionales en cumplimiento de la legislación vigente que tiene el reto de proteger e impulsar los derechos de las personas en situación de discapacidad en diferentes contextos.

En este sentido, la presente investigación beneficia tanto a las personas en situación de discapacidad como a sus cuidadores y personas interesadas en el tema, porque permitirá realizar un análisis de las acciones que procuran garantizar sus derechos. Así mismo, ofrece al Estado, el reconocimiento específico de las estrategias que debe guiar su quehacer hacia un departamento inclusivo y solidario con las personas con discapacidad y además, una mirada a la planificación pública sobre discapacidad de los entes territoriales.

La planificación pública se lleva a cabo bajo el diseño y formulación de planes y programas nacionales y departamentales que guían las acciones y estrategias que durante un periodo de tiempo los mandatarios se proponen cumplir. Estos planes se concretan en políticas públicas que se convierten en las directrices específicas que se asumen como norma para alcanzar las metas. Al analizar e identificar los puntos o debilidades en las políticas públicas sobre discapacidad a nivel del departamento del Valle del Cauca, la presente investigación contribuye a mejorar el cumplimiento de las directrices nacionales.

Como primer rasgo se reconoce que la política pública de discapacidad del Valle del Cauca apenas comienza su articulación a partir del año 2019 cuando se realizó su formulación, sin embargo, la política nacional de discapacidad se suscribió en el 2013. Este atraso de 6 años para tener en cuenta los ejes estratégicos y las líneas de acción que el gobierno nacional estimó viables para mejorar la calidad de vida de las personas en situación de discapacidad, permitió concluir, una vez analizados los Planes de Desarrollo Departamentales 2016-2019

y 2020-2023, que a la fecha en el Valle del Cauca se han adelantado acciones importantes durante los dos periodos en materia de discapacidad, sin embargo, son hechos aislados que no demuestran una continuidad, lo que se espera sea una necesidad y expectativa que supla la política pública de discapacidad del departamento que fija las acciones a largo plazo, de 2019 a 2029.

Referentes teóricos

Al abordad las políticas públicas de discapacidad, se requiere abordar conceptos y teorías que permiten una comprensión del tema. La discapacidad y los subtemas como tipos de discapacidad, características de las personas con discapacidad, contextos de exclusión de las personas en condición de discapacidad, actores sociales en el marco de la discapacidad, modelos o corrientes de la discapacidad y estrategias de inclusión para esta población, así como el tema de gerencia social y políticas públicas de discapacidad, Derechos Humanos en el marco de la discapacidad, son esenciales para afianzar el tema de políticas públicas de discapacidad.

Discapacidad

De acuerdo con el Informe Mundial de la Discapacidad, se reconoce la discapacidad como una condición compleja, que hará parte en cualquier momento de la vida del ser humano, y se caracteriza porque las intervenciones para superarla son sistémicas (varias o a todo el organismo incluyendo la parte psicológica), múltiples y el marco para su intervención varía dependiendo del contexto (Organización Mundial de la Salud, 2011).

La discapacidad es un concepto que se define de acuerdo al enfoque que lo subraya, el cual puede ser individual o social, por tanto, se tiene en cuenta para su conceptualización aspectos como el tiempo en las limitaciones que pueden ser permanentes o transitorias, los aspectos de salud, las restricciones físicas o funcionales, lo que se acepta como normal en el contexto social, las demandas del entorno o la relación que se establece entre el individuo (persona en condición de discapacidad y el entorno). Hay consenso en determinar la discapacidad como un concepto complejo y multidimensional pero que debe abordarse desde lo público y que dependiendo de cómo la conciba una sociedad, así mismo será el diseño de las políticas públicas. También se distingue como una categoría que no solo se debe abordar desde lo legal, sino que requiere de la introducción de otras categorías como la cultura, la política y la economía (Celis & Gutiérrez, 2011).

De acuerdo a la desventaja, dificultad o problema la discapacidad, puede clasificarse como física, en relación al sistema motor; cognitiva o de aprendizaje; sensorial o de los sentidos e intelectual (Mondragón, 2013). Existe también otro tipo de clasificación que tiene en cuenta siete categorías: cognitiva, física o motora, auditiva, visual, sordoceguera, mental y múltiple (Roth, Gordillo, González, & Suárez, 2017). Estas discapacidades se centran en el dominio funcional y estructural del cuerpo, pero existe otra clasificación, la del dominio de actividad y participación en un contexto (Padilla, 2010).

Modelos o corrientes de la discapacidad

Los modelos o corrientes hacen referencia a las formas que, a lo largo de la historia, se ha abordado un tema. Representan cambios en

la concepción y modo de afrontar una situación. Se constituyen en paradigmas en el tratamiento teórico y normativo de un tema que implica a la sociedad (Velarde, 2016; Victoria, 2013).

La discapacidad, al igual que la diversidad y la inclusión, se consideran categorías socioculturales que han evolucionado generando diversos modelos en que se fundamenta la discapacidad (Buitrago, 2007; Fajardo, 2017; Flórez & Gaviria, 2017; Zapata, 2018). A continuación, se presentan los modelos macros de discapacidad que engloban las categorías socioculturales. Estos modelos tienen en común que se centran en dos puntos, definir cuáles son las causas que lo originan y reconocer el papel de la persona en situación de discapacidad en la sociedad (Velarde, 2016).

Modelo de prescindencia. Característicos de la edad media o la antigüedad, la discapacidad se afrontaba desde un enfoque religioso, como un castigo de Dios por faltas cometidas por sus padres, era un símbolo de que las relaciones con Dios se habían desecho (submodelo eugenésico). Era considerada una vida inútil que no podría ofrecer nada ni para él o sus familias y mucho menos a la sociedad. Una carga para los padres y la comunidad (Submodelo marginación), por lo que las prácticas de infanticidio o abandono eran comunes (Hernández Ríos, 2015; Velarde, 2016).

Modelo médico-biológico o rehabilitador. Producto de las consecuencias de la Primera Guerra Mundial con soldados mutilados y el apogeo de leyes laborales, se presenta un nuevo enfoque. Deja de verse como un castigo y se convierten en una enfermedad tratables, por lo que las causas son científicas asociadas a la diversidad fun-

cional y pueden ser curadas y prevenidas. En cuanto a su papel en la sociedad, ya dejan de ser inútiles, pero para poder ofrecer algo a la comunidad deben ser rehabilitados, curados. Las políticas públicas que surgen se centran en los tratamientos y medios, pasando así de la caridad del modelo de prescindencia a la beneficencia en responsabilidad del Estado (Céspedes, 2005; Hernández Ríos, 2015; Padilla, 2010; Velarde, 2016).

Modelo social de la diversidad funcional. El cambio de enfoque individual a lo social, inicia con el Movimiento de Vida Independiente en los años 60 en Estados Unidos que centró su lucha en los derechos civiles, la diversidad, independencia y la no discriminación. Se atenúan los aspectos médicos y se le da mayor relevancia a la discapacidad con causas sociales. La rehabilitación se acentúa en la sociedad quien debe reconocerlos como parte de ella y la inclusión es un derecho que tienen como ciudadanos (Diniz, Barbosa, & dos Santos, 2009; Hernández Ríos, 2015; Padilla, 2010; Velarde, 2016). En el marco de un modelo social se considera que el entorno es el que discapacita, pues las estructuras sociales, políticas y económicas no generan las condiciones para las personas con discapacidad. Con este modelo se enfatiza en los Derechos Humanos, en la igualdad de oportunidades, la inclusión social y económica y el sentido de vida por la persona y no por su funcionalidad (Carvajal, 2015; Victoria, 2013)

En Colombia, las políticas públicas sobre discapacidad se han abortado desde dos modelos, el individual o médico que parte de las condiciones de la persona y su rehabilitación y el modelo social que se centra en el control del riesgo y especialmente en las barreras sociales (Celis & Gutiérrez, 2011).

Causas o factores de discapacidad

Una forma de clasificar las causas o factores de discapacidad es en congénitas y adquiridas. En las primeras, se incluyen las cromosómicas o alteraciones en el desarrollo biológico que influyen en las capacidades del individuo, mientras que las adquiridas, provienen del entorno como accidentes, enfermedades, violencia, desastres naturales, alteraciones en la alimentación por pobreza extrema y cambios ambientales que pueden llevar a una discapacidad permanente o transitoria. (J. Cortés & Sotomayor, 2016).

En las causas de discapacidad adquiridas, si los niños se enfrentan a una serie de factores de riesgo producto de su entorno o las condiciones en que vive, presentará problemas de desarrollo que pueden, en diferentes grados, constituirse en una discapacidad. Se habla por tanto de tres causas de discapacidad de acuerdo a los factores de riesgo: prenatales (alteraciones, malformaciones, edad de la madre, exposición a radiaciones, enfermedades infecciosas, entre otros), perinatales (traumas obstétricos, placenta previa, bajo peso al nacer, prematurez, entre otros) y posnatales (reacciones posvacunales, trastornos endocrinos, anomalías craneales, entre otros) (P. Ortega & Plancarte, 2017).

En Latinoamérica se han identificado como posibles causas de discapacidad las sanitarias, relacionadas con enfermedades infecciosas, deficiencias nutricionales y desarrollo del feto o parto, así mismo, las causas ambientales como contaminación, violencia, conflictos armados, accidentes de tránsito y laborales. Se han determinado como áreas problemáticas, por ser las principales fuentes de vulneración

de los derechos de las personas en situación de discapacidad en Latinoamérica, la educación, empleo, accesibilidad y movilidad, falta de información y legislación (A. Vásquez, 2006).

Desconocer las causas, los prejuicios de la sociedad, las acciones de exclusión y la discriminación son situaciones que no solo vulneran los derechos de las personas en condición de discapacidad, sino que se desconocen los aportes significativos que pueden hacer a la sociedad (P. Ortega & Plancarte, 2017)

Caracterización de la población en situación de discapacidad

Uno de los primeros pasos para la formulación y diseño de las políticas públicas de discapacidad es contar con una caracterización de la población a intervenir. Dicha caracterización se realiza teniendo en cuenta la dimensión sociodemográfica que da cuenta de cuántas personas en condición de discapacidad hay en un territorio determinado por categorías como género, rango de edad, tipo de discapacidad, ubicación habitual, afiliación al sistema de salud, escolaridad, situación laboral, nivel de ingresos, situación civil, dependencia o autonomía (Zapata, 2018). A las demográficas se le pueden sumar el tipo de vivienda y la familia y redes de apoyo (Rendón, Morales, & Ramírez, 2014). La información confiable y actualizada contribuye para que las políticas públicas se sustenten en las verdaderas necesidades y expectativas de las personas en condición de discapacidad.

Existen también una caracterización de tipo clínico que tiene en cuenta las variables de deficiencia en estructura o función, limitaciones

en la actividad, barreras, consecuencias de la discapacidad, el uso de ayudas y participación (Montoya, Rodríguez, Aguilar, & Bolaños, 2018).

El bienestar resulta otra variable esencial en la caracterización, para lo cual se utilizan cuatro indicadores que permiten determinar el nivel de bienestar de las personas en situación de discapacidad: nivel de participación en los diferentes contextos, sentido de pertenencia, autonomía y conexión con el tejido social (Fajardo, 2017). El bienestar se mide por consiguiente desde la perspectiva de la integración del individuo en condición de discapacidad con el entorno desde el punto de vista social.

En Colombia, se evidencia el Registro de Localización y Caracterización de Personas con Discapacidad (RLCPD) como el sistema encargado de recolectar datos relevantes sobre esta población (Cobo, Sandoval, & Alvarado, 2013).

Contextos de exclusión de las personas en condición de discapacidad

Los contextos de exclusión son los entornos donde dadas las condiciones físicas o mentales de la persona o las características estructurales o institucionales, una persona ve limitada su participación en igualdad de condiciones. Carvajal (2015) reconoce que los sujetos en estado de discapacidad son un grupo en riesgo social producto de su exposición a diversos contextos de exclusión. Zapata (2018) por su parte tiene en cuenta la educación, el mercado laboral, la salud y la infraestructura como espacios donde son vulnerados los derechos de las personas con discapacidad.

Educación: comprendido como aquellos espacios que no se encuentran adaptados para que las personas en condición de discapacidad puedan acceder a la educación y mejorar habilidades y destrezas. Así mismo, los currículos no son adecuados a los diferentes tipos de discapacidad y no se cuenta con docentes capacitados.

Mercado Laboral: producto de las limitaciones, las oportunidades laborales que hay en el mercado son pocas, el mercado laboral no tiene en cuentea las necesidades funcionales que requieren para desempeñar una actividad y otorgar vacantes dirigidas con exclusividad para ellos.

Salud: el sistema de salud no contempla las necesidades especiales que requieren los individuos de acuerdo al tipo de discapacidad que presenta. La igualdad y la equidad son términos ampliamente ligados a este contexto.

Infraestructura: las personas con discapacidad tienen dificultades para desplazarse porque la infraestructura de la ciudad (edificaciones, áreas verdes, transporte, vías) no es apta para su movilización.

Actores sociales en el marco de la discapacidad

Entre los actores se reconocen a las personas en situación de discapacidad la familia, vecinos, cuidadores, Superintendencia de Salud, Ministerio de Salud y Protección Social, EPS, IPS, fundaciones, profesionales en salud que atiende esta población, Ministerio de Cultura, Centros de Desarrollo Infantil (CDI) públicos, Asociaciones de padres de familia, empresas que comercializan bienes y servicios, Institucio-

nes de educación superior, ICBF, entre otros que hacen parte de un entorno, pertenecen a un grupo y asumen un rol (Tróchez & Patarroyo, 2016).

Estos actores, de forma directa o indirecta, asumen un rol en la inclusión. Individualmente se reconoce a familiares, cuidadores y personas en situación de discapacidad como aquellos en quien recae la acción, y las instituciones (Ministerio, Superintendencias, ICBF, educativas), organizaciones o asociaciones y empresas, quienes realizan las acciones o impulsan la conquista de los derechos (Tróchez & Patarroyo, 2016).

Las políticas públicas requieren la articulación de todos los actores para que las normas y acciones que se establezcan cumplan realmente el papel para el cual fueron emitidas (Ávila, Gil, López, & Vélez, 2012)

Estrategias de inclusión para las personas con discapacidad

La inclusión requiere de la participación de las personas con discapacidad en diferentes espacios, las estrategias se construyen dentro de un marco de eliminación de las barreras estructurales y sociales que hay para el goce pleno de los derechos en diferentes contextos lúdicos como el deporte o fundamentales como la educación, la salud y el trabajo.

El deporte ofrece grandes oportunidades de adaptación para las personas con alguna limitación física, los entrenamientos ayudan a fo-

mentar las relaciones interpersonales dentro y fuera de los espacios, así mismo, la satisfacción se constituye en un eje motivacional, en especial en términos de apoyo y compañerismo, pero son necesarias las acciones para contrarrestar las limitaciones en la infraestructura (Macías & González, 2012). Esta estrategia se conoce como deporte adaptado y según su fin puede ser terapéutico, recreativo o de competición (Salas, 2014).

En cuanto a las personas con diferencias funcionales auditivas y visuales, cobran relevancia las estrategias de inclusión que buscan asegurar libertades civiles y políticas como el derecho al voto, a la participación en partidos políticos, en convocatorias laborales públicas, el desempeño en cargos públicos y la participación como candidato en elecciones públicas (Zapata, 2018)

En cuanto a las estrategias que se presentan para la educación inclusiva, se evidencia que puede incidir el acompañamiento formativo y financiero, el desconocimiento de la política pública por parte de rectores y docentes, la actitud de los actores institucionales que observan la discapacidad como una carga (Argüelles, Reyes, & Velandia, 2014).

Las estrategias de política púbica en salud tiene según Mondragón (2013) cinco componentes: la promoción y la prevención; la equiparación de oportunidades; la habilitación y rehabilitación; la comunicación e información y la investigación y formación (p. 26).

Se observa que la discapacidad hoy, enfrenta el reto de construir una sociedad más incluyente, esto requiere del cambio de cultura, el cual puede generar una resistencia por las modificaciones que requiere no solo el entorno físico sino actitudinales. Ante este panorama,

las políticas públicas para las personas con discapacidad deben ser realmente un instrumento de inclusión y no de segregación entre las personas que presentan o no esta condición. El enfoque diferencial, también debe ser analizado desde una perspectiva de no discriminación, de no diferenciación funcional que lleve a una nueva exclusión.

Políticas públicas de discapacidad

Se presentan dos referentes conceptuales, primero un acercamiento sobre la definición de las políticas públicas en términos generales para después hacer una aproximación a los conceptos y relaciones de las políticas públicas de discapacidad.

Políticas Públicas

La política pública se define como una directriz que guía el accionar tanto del Estado y sus instituciones como de los ciudadanos y colectividades, imponiendo restricciones al comportamiento. Nacen de las situaciones problemáticas de la sociedad que se solucionan con una norma para atenuar el problema, se orienta por los principios de igualdad de oportunidades, accesibilidad, no discriminación, participación de las personas en situación de discapacidad y autonomía (Ávila et al., 2012)

Para formular una política pública se requiere la participación del Estado y otros actores en la conformación de la agenda pública. El sector público y privado, actores sociales y comunicativos, constituye la red de política pública según su interés en las decisiones. La interacción incluye la interpretación, enfoque, acciones, orientación y

estrategias en el diseño de las políticas públicas (Naranjo, Lopera, & Granada, 2009).

Los derechos humanos en las políticas públicas locales obedecen a la obligación asumida por los Estados frente a los convenios y tratados internacionales que imponen decisiones políticas tanto administrativas como jurídicas. Su objetivo es fortalecer una efectiva promoción de los derechos humanos, siendo este, uno de los fines de las políticas públicas sociales (Parra & Palacios, 2007).

Políticas Públicas de Discapacidad

Comprendiendo que la discapacidad interfiere en el desarrollo de un grupo social minoritario en las dimensiones físicas, familiares y sociales e integra conceptos económicos, políticos, culturales, sociales e históricos, se reconoce que las acciones y estrategias de las políticas públicas de discapacidad se definen dentro del enfoque de gerencia social (Buitrago, 2007).

En el ámbito de los derechos de las personas en condición de discapacidad, las políticas públicas se centran en la persona con la protección social básica que incluye la prevención en discapacidad y de exclusión social, la familia y comunidad con el objetivo de generar espacios de habilitación y rehabilitación y la sociedad para el fomento de la realización humana (Cobo et al., 2013).

Como se analizó anteriormente, la familia no es el único actor en quien recae la responsabilidad de velar por los derechos de los discapacitados, sino que también corresponde al Estado, la sociedad y entidades u organizaciones. Así mismo, se debe reconocer que favorece el bien-

estar de las personas con discapacidad los diversos programas que incluye el enfoque de derechos y plantea la inclusión social, oportunidades y vida digna como parte del desarrollo integral del individuo (Rendón et al., 2014).

En el enfoque de derechos humanos de las Políticas Públicas de Discapacidad, el proceso de desarrollo del ser se lleva a cabo desde el mecanismo de exigibilidad normativo amparado en las normas internacionales y el mecanismo operacional relacionado con la promoción y protección de los derechos humanos (Espinal, 2016).

Las políticas públicas de discapacidad reconoce los derechos fundamentales como parte esencial, es así como la salud, educación, empleo y transporte y accesibilidad (derecho a la movilidad) se consideran los pilares a proteger y promover (Martínez, Uribe, & Velázquez, 2015).

De acuerdo con lo anterior, se reconoce como persona en situación de discapacidad toda aquella que tenga una limitación física, sensorial o cognitiva, pero también, las que por razones de barreras estructurales y sociales no pueden desenvolverse en un medio específico como son laboral, educativo, recreativo. Además, para la presente investigación se tiene en cuenta que, de acuerdo con los modelos para afrontar la discapacidad, las políticas públicas deben considerar la inclusión, acceso y accesibilidad como principios esenciales para cubrir las necesidades y expectativas de las personas con discapacidad, sus familiares y cuidadores. Los derechos se concentran en el restablecimiento de su participación en la educación, mercado laboral, salud, recreación, deporte, vida social, lo cual requiere una adecuación de la

infraestructura pública para eliminar las barreras que impiden acceder a muchos de estos espacios.

La Política Pública de Discapacidad se constituye, por tanto, en el instrumento con el que el Estado busca que a nivel nacional se generen las acciones y estrategias que ayuden a las personas en situación de discapacidad, familiares y cuidadores a mejorar su calidad de vida, permitiéndoles gozar de los derechos y beneficios que tienen dentro de un Estado Social de Derecho.

Antecedentes

La revisión de antecedentes se enfoca en las políticas públicas de discapacidad y en la inclusión y discapacidad. Son artículos publicados en Colombia de investigaciones de ciudades como Bogotá, Cali, Rionegro, Medellín, Sonsón.

Políticas públicas y discapacidad

Inicialmente, Cecilia y Gutiérrez (2011) abordan el problema de vulnerabilidad de las personas con discapacidad en Colombia y el papel de Estado dentro de este contexto. Entre los indicadores que se analizan está definir la prevalencia en diferentes regiones, el tipo de discapacidad, tipo de afiliación al Sistema de Salud, ubicación, afectación según grupos de edad y asistencia escolar. Los resultados dan cuenta que la salud y la educación son pilares de calidad sobre los que el Estado debe centrar su atención. Como conclusión, definen que en el país no hay una verdadera política pública que realmente se centre en mejorar el entorno de las personas con discapacidad, solo existe una proliferación de normas, pero la implementación de las mismas no refleja

cambios positivos en la situación de vulnerabilidad de la población afectada, lo que deja mucho por hacer en tema de cobertura y calidad (Celis & Gutiérrez, 2011).

Durante el 2014 González, reconoce el hecho de que la PPD debe buscar generar mejores oportunidades con la apertura de escenarios. El estudio cualitativo hace uso de la entrevista semiestructurada como técnica para la recolección de información y concluye que las personas con discapacidad y los diferentes actores como familia, educadores y administrativos presentan un gran desconocimiento sobre la política pública del municipio de Rionegro en el tema de discapacidad y por consiguiente no gozan de los espacios y acciones de inclusión que se promueven y mucho menos de los espacios de discusión sobre las verdaderas necesidades y expectativas que deben ser considerados en el desarrollo de la política pública (J. González, 2014).

Un estudio en Antioquia plantea como objetivo comprender las experiencias de las personas y demás actores en el contexto de la discapacidad durante la formulación e implementación de la Política Pública de Discapacidad (PPD) de Rionegro, analiza las categorías de discapacidad, derechos, comunidad y sujeto e inexclusión. El estudio es de enfoque cualitativo, de tipo narrativo, que tiene en cuenta 12 actores con su relato de vida: 4 discapacitados, 4 familias y 4 administrativos. Además de 14 actores educativos seleccionados como grupos focales. Los resultados se presentan de forma narrativa y como conclusión principal exponen que para la creación de las PPD es indispensable contar con la participación de los actores que requiere de un proceso colectivo y participativo para lograr mejores resultados (E. Ortega & Cardona, 2015).

En Antioquia durante el 2017, un estudio en el municipio de Sonsón, permitió visibilizar que los autores reconocen que las personas a quien va dirigida la Políticas Públicas de Discapacidad poco conocen de su existencia y mucho menos sus líneas de acción y beneficios, lo que hace necesario comprender el rol que juegan las concepciones sobre discapacidad en la vinculación a los programas o actividades de la Política Pública Municipal de Discapacidad de Sonsón. Concluye que las personas con discapacidad y sus cuidadores consideran que otros deben hacer cumplir sus derechos, no participan de los programas ya sean por no responden a sus necesidades o por desconocimiento de los mismos, además que esta población tiene la idea de que lo que hay es lo único a lo que tienen derecho, pero no exigen nuevas ideas, demostrando que las políticas no se crearon a partir de las necesidades y expectativas de las partes interesadas que habitan la zona urbana de Sonsón (Flórez & Gaviria, 2017).

Inclusión y discapacidad

La investigación de Velásquez, aborda la diversidad funcional, integración e inclusión social en la ciudad de Cali, reconoce que en la ciudad hay dificultades para ejecutar estrategias durante diferentes gobiernos locales, por lo que las iniciativas terminan en intentos fallidos, en especial por incluir a todos los actores en un mismo contexto, dejando de lado las diferencias y necesidades individuales. Centra como objetivo describir dicho proceso de inclusión social para las personas con discapacidad. Concluye que en materia de inclusión, las personas con discapacidad, históricamente no han hecho parte de la población con particular interés a la que sí pertenecen las comunida-

des indígenas, afro y desplazadas; que en Cali con el Acuerdo 0197 de 2006 se adoptó el cambio de paradina normativo e institucional de la discapacidad hacia uno de derechos y por último, en las políticas es necesario pasar de un enfoque diferencial a uno inclusivo, donde la persona goce de la aceptación sin límites por parte de la cultura y la sociedad (Velásquez, 2014).

Desde el punto de vista de la inclusión laboral y de mercado, (Morales, 2015), reconoce que el problema empieza cuando se formulan las PPD para el empleo de esta población centrados en el modelo de mercado como base para la inclusión al mercado laboral, por lo que se aborda la teoría económica, la cual considera que las PPD deben otorgar incentivos al sector privado para que cree las condiciones óptimas para la generación de empleo. Concluye que la política pública debe partir de incentivar los beneficios individuales y no colectivos, pues de este principio parte el sistema económico, donde el sector privado busca un beneficio tributario, demostrando que la PPD falla desde su propio diseño al formularse de forma general cuando debe es sectorizarse según las necesidades implícitas en cada tipo de discapacidad (Morales, 2015).

Espinal (2016), plantea como objetivo de su estudio realizar un análisis para ver si efectivamente se está garantizando los derechos de inclusión de los cuidadores de las personas con discapacidad al mercado laboral. El autor aborda la investigación reconociendo que el enfoque de derechos se basa en las necesidades y al mismo tiempo resulta ser un instrumento metodológico para la formulación, ejecución y evaluación de las políticas públicas. Las categorías de análisis se

centran en el derecho al trabajo: disponibilidad, accesibilidad, calidad y adaptabilidad. Los resultados se presentan de forma cualitativa de acuerdo a los resultados de entrevistas evidenciando que se ayudó a los cuidadores que contaban con un trabajo informal a administrar mejor sus ingresos y egresos, control que les permitió mejorar la calidad de vida del entorno familiar. No obstante, los cuidadores sugieren que es necesario que el periodo sea mayor para contar con una asesoría a largo plazo que les ayude a reforzar los conocimientos que adquirieron para ir hacia la formalización de sus empleos independientes (Espinal, 2016).

En la ciudad de Medellín, una investigación que plantea como objetivo analizar la participación en la construcción del Plan de Discapacidad e identificar cómo gozan de los derechos y servicios del este plan las personas con discapacidad, demostró que bajo este contexto, la preocupación de los autores es definir si las personas en condición de discapacidad tienen un rol político, participativo e incluyente, en la construcción de dicho plan. La investigación concluye que partiendo de que en la formulación en Medellín de su Plan de Discapacidad para el periodo 2010 a 2018 no se incluyó a las personas a quienes iba dirigido el plan, sino con personas que trabajan en entidades que prestaban diversos servicios a la población en condiciones de discapacidad para lograr su visibilización, por lo que la investigación concluye que el Estado debe dirigir sus esfuerzos a empoderar y mejorar las oportunidades de participación e inclusión de las personas que realmente viven y conocen las necesidades y expectativas individuales y frente a su entorno social como son, las personas en condición de discapacidad (Noreña, Pineda, & Velásquez, 2016).

Durante el 2019, se presentaron los resultados de una investigación en Bogotá que se desarrolló para el periodo 2007-2017, la cual abordó el tema desde la necesidad de reconocer los alcances de la implementación pero desde el punto de vista de las instituciones, las personas con discapacidad y sus cuidadores, presentando así un balance de la implementación del Decreto 470 de 2007. Los autores abordan como indicadores la comparación de los planes de acción de las PPD de la ciudad de Bogotá para tres periodos de gobierno desde el 2008 al 2016. El proceso investigativo terminó por realizar las recomendaciones en cada una de las dimensiones de acuerdo a los hallazgos evidenciados y concluyó que como una categoría emergente a tener en cuenta en la formulación de las PPD se debe visibilizar e incluir como una categoría especial a las mujeres cuidadoras, otorgando una mejor oferta institucional para ellas, así mismo, recomendó extender la evaluación de las PPD incluyendo su alcance en las zonas rurales (Roth et al., 2017).

El análisis de los antecedentes investigativos permite evidenciar que convergen al reconocer que la discapacidad es compleja y multidimensional y además ponen en el Estado la mayor responsabilidad para generar acciones y estrategias que logren avances efectivos, en especial en términos de equidad e inclusión. Así mismo, divergen en los métodos que consideran efectivos para que la implementación consiga las metas planificadas, se especifica que las debilidades se encuentran en el desconocimiento de los principales actores sobre los programas: las personas en condición de discapacidad y sus familiares y/o cuidadores. También en definirlas desde un enfoque colectivo y no individual y diferencial, no otorgar incentivos al sector privado

para la inclusión laboral, falta de participación de cuidadores en programas para mejorar su calidad de vida, no contar con las personas en condición de discapacidad para su formulación sino con entidades u organizaciones que les prestan servicios, apatía de los actores sobre los programas que se les presentan y no exigencia de los mismos a realizar mejoras según sus necesidades y expectativas y por último, una mirada a la discapacidad en las zonas rurales.

Metodología

La presente investigación es cualitativa de alcance descriptivo debido a que obedece a una exploración conceptual, un análisis de documentos públicos sobre políticas y estrategias necesarios para complementar la conclusión final. Se llevó a cabo una revisión de evidencia científica disponible sobre la discapacidad. Se hizo una búsqueda bibliográfica en bases de datos como Scopus, Dialnet, Scielo, Redalyc, recogiendo aportes de autores que permitieran definir la evolución de los derechos de las personas con discapacidad desde el ámbito Internacional, incluyendo además aspectos normativos internacionales y nacionales que conllevaron a la declaración de la Política Pública Nacional de Discapacidad e Inclusión Social 2013-2022 y reconocer y conceptualizar sus líneas de acción.

Se tomó como criterio de selección del documento, que su contenido expresara las categorías de análisis propuestas para la búsqueda: discapacidad, políticas públicas sobre discapacidad, personas en situación de discapacidad, líneas de acción sobre discapacidad. Además, que fueran publicaciones del 2010 a 2020, abarcando un periodo no

mayor a 10 años, a excepción del artículo de Céspedes (2005) que aportó sobre los modelos de discapacidad y Massal (2006) que aportó para la línea de acción de fortalecimiento del movimiento asociado.

Para el análisis de las políticas púbicas a nivel departamental, se realiza una revisión documental. Se seleccionan documentos rectores que se constituyen en los planes de acción que, desde la Gobernación se pronuncian para guiar las actividades y estrategias que se llevan a cabo durante el 2016 a 2029. Como criterio de selección se tuvo en cuenta que dicho periodo estuviera dentro del definido por la PPNDeIA, por consiguiente y realizando una búsqueda en páginas oficiales de la Gobernación del Valle del Cauca se seleccionaron tres documentos importantes para definir las políticas públicas de discapacidad en el Valle del Cauca:

- Plan de Desarrollo Departamental 2016-2019
- Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023
- Política Pública Departamental de Discapacidad 2019-2029

Se hizo primero un análisis individual de cada uno de estos documentos, refiriendo el alcance de cado uno de los ejes estratégicos y líneas de acción de la política nacional de discapacidad. Posteriormente, se construyó una matriz que permitió definir en términos cuantitativos de las 17 líneas de acción, y asignar una valoración de acuerdo al porcentaje obtenido en las estrategias y acciones de los documentos referidos de la Gobernación del Valle.

Evolución y desarrollo de los derechos de las personas con discapacidad en Colombia

Para abordar la evolución y desarrollo de los derechos de las personas con discapacidad en Colombia, se presentan tres temas, el primero expone desde un enfoque histórico el papel de las instituciones u organismos internacionales en la construcción del camino hacia los derechos de las personas con discapacidad; el segundo, se centra en los aspectos normativos que configuran la discapacidad en Colombia diferenciándolos en dos grupos: antes de la Constitución de 1991, reconociendo las normas como una serie de medidas, y después de la Constitución, que se convirtieron en nuevas oportunidades para las personas con discapacidad; y el tercer y último tema en la evolución y desarrollo de los derechos, lo constituye una presentación de las categorías o líneas de acción, clasificadas de acuerdo al eje estratégico que lo compendia.

Discapacidad: hacia el escenario de derechos

Durante muchos años, las personas en situación de discapacidad estaban inmersas en un contexto social que les reconocía como sujetos con necesidades asistenciales. El enfoque hasta antes del siglo XXI observaba la discapacidad como una enfermedad. En este sentido, las acciones se centraban en reconocer las necesidades de los individuos en relación específica a la salud, cuando la discapacidad se presentaba como consecuencia de una enfermedad o de un accidente, sin embargo, cuando era por aspectos congénitos, se limitaba la atención con exclusividad a la familia.

En este sentido y como lo reconoce Guzmán (2012), los conceptos de enfermedad y discapacidad se utilizaron durante mucho tiempo de forma indiscriminada como un binomio en el que la discapacidad se juzgaba como el resultado de una enfermedad, y aunque solo algunas son por causas patológicas, todas, incluidas las discapacidades por la guerra o accidentes, se remitían a la esfera de la salud para su solución desde un modelo rehabilitador. Desde este punto de vista, el problema se centraba solo en el individuo en situación de discapacidad.

Andrade, Monsalve y Aristizábal (2015), expresan que la principal características de los individuos en situación de discapacidad, radicaba en distinguirlos de los que no presentaban limitación física, sensorial o psíquica, generando una discriminación que se representaba bajo acciones de exclusión, despojándolos del goce de derechos fundamentales como la educación o el trabajo.

Esta situación se derivó en un comportamiento socialmente aceptado, y requirió de un marco legal y de políticas públicas para cambiar el paradigma social que durante años se había concebido frente a la discapacidad. Este cambio de paradigma, contempla que la sociedad ya sea en términos laborales, políticos, económicos, educativos, entre otros, les permitieran mejorar su calidad de vida y en lo posible, una autonomía como individuo, con posibilidades de ser productivo y gozar de un entorno que le facilite su independencia.

Ante este panorama, la comunidad internacional, con instituciones como la Organización de Naciones Unidas (ONU), Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se han pronunciado sobre el tema, precisando en las respectivas de-

claraciones, programas convenios o resoluciones que se presentan en la tabla 1, el camino hacia la protección y consolidación de los derechos de las personas con discapacidad. (Tabla 1).

Tabla 1. El camino hacia los derechos de las personas con discapacidad

Año	Concepto	Institución
1948	Declaración Universal de los Derechos Humanos	ONU
1955	Aprueba el Programa Internacional de Rehabilitación de Minusválidos Físicos	
1971	Declaración de los Derechos del Retrasado Mental (Resolución 2856).	Asamblea General de las Naciones Unidas
1975	Declaración de los Derechos de los Impedidos (Resolución 3447)	
1980	Aprueba la Clasificación Internacional de Deficiencias, Discapacidades y minusvalías (CIDDM)	OMS
1982	Programa de acción mundial para los Impedidos (Resolución 37/52)	Naciones Unidas
1983	Convenio 159, Sobre la readaptación profesional y el empleo de personas inválidas	OIT
	Los principios, directivas y garantías para la protección de las personas detenidas que padezcan o sufran trastornos mentales	Subcomisión de prevención de discriminación y protección de minorías de la Naciones Unidas
1991	Adopta los Principios para la protección de los enfermos mentales y el mejoramiento de la atención de la salud mental	Naciones Unidas
1993	Normas uniformes sobre la igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad (Resolución 48/96)	
1999	Convención Interamericana para la eliminación de todas las Formas de Discriminación contra las personas con Discapacidad	Organización de Estados Americanos OEA.
2001	Aprueba nueva Clasificación Internacional del Funcionamiento de la Discapacidad y de la Salud CIF)	OMS

Fuente: adaptado de Padilla (2010). Discapacidad: contexto, concepto y modelos, p.395.

Se destaca por tanto la apreciación de los organismos internacionales que han increpado la discapacidad dentro de sus banderas, ge-

nerando un ambiente de obligatoriedad emanada de una consciencia colectiva hacia una mirada menos técnica y más humana de la discapacidad. Como manifiesta Padilla (2010), estas proclamaciones internacionales generaron una serie de agrupaciones de personas en situación de discapacidad que exigían bienestar y además creaban conciencia sobre sus derechos, consiguiendo a lo largo de los años, logros en materia de derechos civiles, penales, laborales, de seguridad social y educación, en razón de la dignidad, igualdad y solidaridad.

Ahora, para comprender mejor el aporte de organismos internacionales en materia de reconocer la discapacidad, no como consecuencia de una enfermedad que se centra en el ser, sino como una situación que también se da por las características del entorno y las dificultades de la persona con discapacidad para disfrutar de él, se analizan los aportes conceptuales de la ONU, OMS y la OIT.

En la Resolución 48 de 1996 las Naciones Unidas reconoce como discapacidad un término que reúne una serie de limitaciones funcionales permanentes o transitorias que pueden ser de carácter físico, intelectual o sensorial y que requiere de atención médica (Padilla, 2010). Posteriormente la ONU introdujo en el término el tema de las barreras, reconociendo que son, las que impiden a las personas con alguna deficiencia participar de la vida en sociedad en igualdad de condiciones. Con esta definición la ONU deja el juicio médico para ahondar en los términos de la restricción a la participación (Diniz et al., 2009).

De acuerdo con Egea y Sarabia (2001) la OMS reconoce en la discapacidad tres perspectivas, la corporal, la individual y la social, asociadas correspondientemente a los factores ambientales, personales y contextuales. Padilla (2010), afirma que la OMS define y relaciona

tres conceptos: deficiencia, discapacidad y minusvalía. La **deficiencia**, la asocia a las estructuras corporales u órganos, incluyendo la función mental; la **discapacidad** la considera como una deficiencia, sin embargo, para realizar actividades que se consideran normales y la **minusvalía** es un concepto que la OMS reconoce como desventaja de las personas con deficiencia o discapacidad para interactuar con diversos entornos. Bajo estos contenidos, la OMS tiene en cuenta el funcionamiento, las estructuras, las actividades y participación y los factores tanto ambientales como personales, que concretan, según Padilla (2010), la visión de la discapacidad en el marco de la protección de los derechos.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), siendo un organismo centrado en la promoción de un trabajo digno y bajo el referente de los derechos humanos, incluye también el término de discriminación directa e indirecta. La primera se da a través de una norma que fomenta la discriminación y la indirecta cuando existen barreras que obstaculizan el acceso al empleo, como el género, sexo, estatura, color de piel, siendo exigencias que no están relacionadas con las funciones que se van a realizar (Cáceres, 2004).

Se concluye que la discapacidad es un hecho social, donde la estigmatización de considerar a las personas sin capacidad (dis-capacitado) conllevó a que durante años fueran excluidos de las actividades cotidianas de la sociedad, pero que con los pronunciamientos internacionales y regionales se logró que a lo largo de la historia se pasara, como lo afirma Andrade, Monsalve y Aristizábal (2015), de un modelo de prescindencia (causas religiosas –castigado de Dios– o innecesarios para la sociedad) propio de la Edad Media, a uno rehabilitador, derivado de causas médico-científicas, y por último, al modelo social

donde ya la discapacidad no radica exclusivamente en el individuo, sino de la interacción de esta con su entorno, generando una consciencia colectiva sobre la necesidad de defender los derechos en condiciones de igualdad. "El déficit de la persona se evidencia solamente en un medio social que no ha tenido la capacidad de dar respuestas a las necesidades de la persona" (Padilla, 2010, vol. 404).

Configuración de la discapacidad en Colombia: aspectos normativos

Los aspectos normativos de Colombia frente a la discapacidad, se contemplan en dos periodos, considerando un antes y un después de la Constitución Política de Colombia de 1991.

Antes de la Constitución Política de Colombia de 1991. Una serie de Medidas

La realidad para el contexto colombiano, es que el tema de la discapacidad desde el punto de vista de la inclusión del Gobierno en la incorporación de estrategias para atender a las personas con discapacidad, se presenta durante los años 50´s con la apertura del Instituto Nacional para Ciegos, el Instituto Nacional para Sordos y el instituto Roosevelt, este último fue el primero en el país creado para la rehabilitación. Sin embargo, desde el punto de vista legislativo, las normatividad en materia de discapacidad en el país, nace con el Decreto 2358 de 1981 que da paso al Sistema Nacional de Rehabilitación (Martínez et al., 2015).

Con la Resolución 14861 de 1985, el Ministerio de la Salud dicta normas para la protección de los minusválidos. Esta resolución dividida en dos partes, la primera se centra en declarar las disposiciones que

hacen parte de la protección en el ambiente para el público en general, tendientes a preservar condiciones sanitarias para que no afecten la salud humana en concordancia con la Ley 09 de 1979. Las medidas sanitarias contemplan lugares públicos como trabajo, espacios urbanos exteriores, culto religioso, educativos, hospedajes, parques, centros turísticos, cines, terminales de transporte y todo aquello que represente acceso de personas. La segunda parte de la resolución se centra en esta población, especialmente en garantizar su derecho a la accesibilidad a espacios públicos, define medidas específicas para puertas, ascensores, rampas, escaleras, entre otras disposiciones (Minsterio de Salud, 1985).

Bajo la Ley 12 de 1987 se continúa el enfoque de la discapacidad desde el acceso. El objetivo de esta ley fue declarar como obligación, que se supriman las barreras arquitectónicas de todo edificio público y privado que impidan el libre acceso a las personas que, por edad, incapacidad o enfermedad, tengan disminuida su capacidad motora. En este sentido, la Ley establece que las licencias de construcción tendrán en cuenta este aspecto para ser emitidas (Congreso de Colombia, 1987).

Mediante la Ley 82 de 1988 se aprueba el Convenio 159 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para la inclusión de las personas inválidas al empleo y readaptación profesional. Bajo el contexto del Convenio 159, la persona inválida es “toda persona cuyas posibilidades de obtener y conservar un empleo adecuado y de progresar en el mismo queden substancialmente reducidas a causa de una deficiencia de carácter físico o mental debidamente reconocida”. Estas disposiciones llevaron a que la Política Pública Nacional (PPN) se centrara en potenciar las medidas para que, sin importar la categoría de persona inválida, tengan oportunidades de empleo en el mercado laboral. La

PPN buscaba proteger el derecho a la igualdad de oportunidades y de trato, sin discriminación entre trabajadores inválidos y demás trabajadores (Congreso de Colombia, 1988). Con el Decreto 2177 de 1989 se desarrolla la Ley 82 de 1988 (Presidencia de la República, 1989).

Como se observa, antes de la Constitución de 1991 en el país existía, desde la parte jurídica, un modelo que se centraba en reestablecer a las personas inválidas, su derecho a la seguridad, salud y bienestar de las personas en diversos espacios, se incluía en este formato a los minusválidos, a quienes se les debía garantizar la accesibilidad de los espacios públicos y la igualdad de oportunidades para el empleo en concordancia con lo dispuesto para los países miembros por la OIT.

A partir de la Constitución política de Colombia.
Nuevas oportunidades.

Teniendo presente que el artículo 93 de la Constitución Política de Colombia de 1991 define que en materia de derechos humanos, prevalecerán los tratados internacionales, el Estado colombiano aprobó el 8 de junio de 1999 la Convención Interamericana para la eliminación de todas las formas de discriminación contra las personas con discapacidad, la cual entró en vigor el 31 de Julio de 2002 a través de la ley 762 de 2002, declarada exequible por la corte Constitucional en la Sentencia C-401 de 2003. Igualmente, la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad 2006, fue adoptada el 30 de marzo de 2007, entra en vigor con la Ley 1346 del 2009 y fue declarada exequible por la Honorable Corte Constitucional, mediante la Sentencia C-293 del 22 de Abril de 2010.

Estas convenciones adoptadas por Colombia respectivamente en el 2002 y 2007, se presentan como la base para que en el país se perfilen las medidas para reestablecer los derechos de las personas en

situación de discapacidad. Sin embargo, este tema se encuentra consagrado en la Constitución Política de Colombia de 1991 de forma no explícita en los artículos 13, 47, 54 y 68 con términos como personas en situación de debilidad manifiesta, disminuidos, minusválidos y personas con limitaciones, revelando contrariedades conceptuales, pero que se constituyen en el soporte que por mandato lleva a decretar a posteriori las leyes y decretos para su cumplimiento.

A partir de la Constitución Política de Colombia de 1991 nace la Ley 361 de 1997 o Ley marco de discapacidad sobre integración social de las personas con limitación y establece los estímulos para los beneficios tributarios a empresas que empleen personal con discapacidad. Con la adopción de los convenios internacionales, aparece la Ley 1145 de 2007 con la que se organiza el Sistema Nacional de Discapacidad (SND) y se dictan, entre otras disposiciones, los principios generales de la discapacidad. La Ley 1221 de 2008 dispone que las personas en situación de discapacidad tienen derecho a participar del Teletrabajo y el Ministerio de Protección Social es el encargado de formular la respectiva política pública. Igualmente, la Ley 1429 de 2010 establece otros beneficios tributarios a empresas por contratar personas con discapacidad; la Ley 1438 de 2011 garantiza la salud a las personas con discapacidad; la Registraduría Nacional del Estado Civil en el 2012 expide la Resolución 1741 con la que implementa la Oficina de Atención a las Personas con Discapacidad (OPADI); el Ministerio de la Salud y la Protección Social en el 2013 expide la Resolución 5221 que establece las normas para los productos de apoyo para las personas en situación de discapacidad; la Ley Estatutaria 1618 de 2013 con la cual se establecen las normas para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad, asigna responsabilidad

específica a actores con relación a la expedición de políticas y programas que contribuyan a este fin (Alarcón, 2014; Soto, 2013).

A continuación, en la tabla 2, se describen las normas que se han proclamado en Colombia a partir de la Constitución de 1991 para contribuir a reconocer los derechos de las personas en situación de discapacidad.

Tabla 2. Legislación sobre discapacidad en Colombia

Año	Descripción
1991	Constitución Política de Colombia. Artículos 13, 47, 54 y 68 de forma no explícita reconoce los derechos de debilidad manifiesta, disminuidos, minusválidos y con limitaciones.
1991	Constitución Política de Colombia. Artículo 93. En materia de derechos humanos prevalecerán los tratados internacionales.
1997	Ley 361. Ley macro de discapacidad. Integración social. Estímulos tributarios para empresas que empleen personal con discapacidad.
1999	Estado colombiano aprueba la Convención Interamericana para la eliminación de todas las formas de discriminación contra las personas con discapacidad.
2002	Ley 762. Entra en vigor la Convención Interamericana para la eliminación de todas las formas de discriminación contra las personas con discapacidad.
2007	El Estado colombiano adopta la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad 2006.
2007	Ley 1145. Se organiza el Sistema Nacional de Discapacidad (SND).
2008	Ley 1221. Decreta que las personas con discapacidad pueden gozar del teletrabajo y otorga al Ministerio de Protección Social la responsabilidad de formular la respectiva política pública.
2009	Ley 1346. Entra en vigor la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad 2006
2010	Ley 1429. Nuevos beneficios a empresas que contratan personal con discapacidad.
2011	Ley 1438. Garantiza la salud a las personas con discapacidad.
2012	Resolución 1741 de la Registraduría Nacional del Estado Civil. Implementa la Oficina de Atención a las personas con discapacidad (OPADI).
2013	Resolución 5221 del Ministerio de la Salud y la Protección Social. Normas para los productos de apoyo para las personas en situación de discapacidad.
2013	Ley Estatutaria 1618. Normas para garantiza el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad.

Fuente: elaboración propia

Este desarrollo y evolución normativa de la discapacidad en Colombia, que con diferentes enfoques busca proteger a las personas con discapacidad en el fortalecimiento de derechos a la accesibilidad y trabajo, pero además a la educación, habilitación y rehabilitación, salud, protección social, transporte, vivienda, cultura, recreación y deporte, justicia, vida política y pública, control social, entre otros, llevó a que en el país se constituyera La Política Pública Nacional de Discapacidad e Inclusión Social 2013-2022 que cuenta con 5 ejes temáticos y 17 líneas de acción que deben ser promovidas por los entes territoriales en cada una de sus jurisdicciones y los cuales se detallan en la tabla 3.

Tabla 3. Líneas de acción de la Política Pública Nacional de Discapacidad e Inclusión Social 2013-2022.

Eje Estratégico		Línea de Acción
Eje 1	Transformación de lo público	Gestión Pública
		Gestión de la información
		Gestión del desarrollo normativo
Eje 2	Garantía jurídica	Acceso a la justicia
		Igual reconocimiento como persona ante la ley
Eje 3	Participación en la vida política y pública	Ejercicio de la ciudadanía
		Fortalecimiento del movimiento asociado
Eje 4	Desarrollo de la Capacidad	Educación
		Salud
		Habilitación / rehabilitación
		Inclusión laboral y productiva
		Turismo
		Recreación, actividad física, educación física y deporte
		Cultura
		Protección Social
Eje 5	Reconocimiento de la Diversidad	Igualdad y no discriminación
		Accesibilidad / diseño universal

Fuente: Ministerio de Salud y Protección Salud (2014, p. 89)

Una vez se reconoce el papel que jugaron las medidas de organismos internacionales en el proceso de la promulgación de las normas nacionales que buscaban la protección de los derechos de las personas en situación de discapacidad y llevaron a la formulación de la Política Pública Nacional de Discapacidad e Inclusión Social 2013-2002, en el siguiente acápite se conceptualiza cada uno de los ejes estratégicos y las líneas de acción que la constituyen.

Ejes estratégicos y líneas de acción de la política pública nacional de discapacidad e inclusión social 2013-2022

La Política Pública Nacional de Discapacidad e Inclusión Social 2013-2022 presenta una orientación general articulado en cuatro enfoques: de derecho, poblacional, territorial e intersectorial y una dirección específica que incluye dos enfoques más: el diferencial y el de desarrollo humano y capacidades. Así mismo, propone como meta u objetivo general "Asegurar el goce pleno de los derechos y el cumplimiento de los deberes de las personas con discapacidad, sus familias y cuidadores para el periodo 2013 – 2022" (Ministerio de Salud y Protección Social, 2014, p. 9).

Sus ejes estrategias y líneas de acción están dispuestos para el logro de estos objetivos y como referente para que en el país se logren avances y mejoras en un tema que la sociedad tiene en deuda.

Eje estratégico 1. Transformación de lo Público

Forero (2010), declara que lo público en la historia siempre está en evolución y que existen factores que condicionan su transformación.

Para Casanova y Rodríguez (2014) un cambio lo constituye el enfoque hacia la Nueva Gestión Pública (NGP), que promueve la transformación de lo público con los determinantes de la buena gestión gerencial y de mercadeo del sector privado. Este enfoque, que tiene a Osborne y Gaebler como uno de sus representantes, da al gobierno el carácter de propiedad comunitaria, competitivo, con sentido de misión, orientado a los resultados y regido por el cliente, empresario, previsor, participativo y orientado al mercado.

La mirada de lo público hacia las personas en situación de discapacidad, con el reconocimiento de su condición de ciudadanos en un Estado Social de Derecho, contempló en la PPNDeIS 2013-2022, tres líneas de acción centradas en esta población: gestión pública, gestión de la información y gestión del desarrollo normativo.

Gestión pública. La discapacidad necesita de instrumentos de gestión pública que contribuyan al fortalecimiento del goce pleno de los derechos de las personas en situación de discapacidad en los diferentes contextos sociales, motivando su participación y la construcción de un concepto de ciudad incluyente (Linares, Hernández, & Rojas, 2019).

Gestión de la información. Dentro de la transformación de lo público, la gestión de la información, implica el reconocimiento de una base de datos que permita el conocimiento de la discapacidad desde un enfoque cuantitativo que contiene información sobre edad, género, ubicación, grupo étnico, situación económica, familia, tipo de discapacidad, entre otros, con el objetivo de facilitar la planificación de las acciones públicas de acuerdo a las necesidades y expectativas de la población

en condición de discapacidad (M. Camargo & Dueñas, 2017; Ministerio de Salud, 2017).

Gestión del desarrollo normativo. Considera la promulgación o declaración de las normas que en diferentes niveles (Ley, Decreto, Resoluciones), son emitidas con el objetivo de elevar a un orden de obligatoriedad las decisiones que se consideran permiten la inclusión de las personas en situación de discapacidad como ciudadanos y con derechos en salud, educación, empleo, transporte, accesibilidad, exigibles para mejorar su calidad de vida. La gestión del desarrollo debe garantizar que las normas no sean discriminatorias (Martínez et al., 2015).

La PPNDeIS 2013-2022 define puntualmente que, dentro del primer eje estratégico o transformación de lo público, es necesario:

- Mejorar la calidad de la información sobre discapacidad: censos, encuestas, registros.
- Definir medidas para la inclusión laboral en servicios y espacios culturales.
- Definir los mecanismos para el acceso al transporte.
- Definir rutas para la inclusión pertenecientes a la fuerza pública.
- Definir rutas para la atención y superación de la pobreza extrema.
- Diseñar herramientas para identificar los recursos de inversión.
- Incorporar el enfoque de género en los programas de discapacidad.

- Integrar un Consejo para la inclusión, cuyo objetivo será fomentar los procesos laborales y productivos.
- Considerar la variable discapacidad en los proyectos de mejoramiento y adaptación de vivienda.
- Los proyectos que requieran convocatoria se focalizara hacia personas con discapacidad.

Eje estratégico 2. Garantía Jurídica

La garantía jurídica se define como la exigencia a la instrumentación por intermedio de la acción positiva de los poderes públicos (Monereo, 2014). Este eje considera que dentro de la garantía jurídica es necesario que, desde lo público, se emitan mecanismos que ayuden a las personas en situación de discapacidad a gozar del derecho a la justicia. De acuerdo con la PPNDeIS 2013-2022, para este eje se definen dos líneas de acción: acceso a la justicia e igual reconocimiento como persona ante la ley

Acceso a la justicia. Como derecho en sí, hace referencia a la posibilidad que tiene un sujeto, amparado en la igualdad de condiciones, de exigir sus derechos y la protección, reparación o restablecimiento ante un caso de abuso, violencia, maltrato o discriminación. Como un derecho fundamental, el Estado debe promover alternativas que garanticen el acceso a la justicia como un mecanismo para hacer efectivos derechos que un individuo perciba le han sido vulnerados.

Igual reconocimiento como persona ante la ley. En este sentido, las personas con discapacidad pueden, al igual que cualquier ciudadano o persona, sustentar su capacidad jurídica y participar de forma direc-

ta (demandante o demandado) o indirecta (testigo, juez, jurado, abogado) en un procedimiento judicial (Iglesias, 2019).

Puntualmente, las acciones que deben realizarse para la garantía jurídica de las personas en situación de discapacidad, en concordancia con la PPNDeIS son:

- Establecer mecanismos de apoyo jurídico
- Apoyo para el ejercicio de su capacidad jurídica.
- Apoyo en la salvaguarda que impidan el abuso.
- Garantías procesales y administrativas sin distinción entre las personas que están y no están en situación de discapacidad y se encuentran privadas de la libertad.

Eje estratégico 3. Participación de la vida política y pública

Este eje estratégico contempla soslayar los perjuicios que tiene la sociedad frente a las personas en situación con discapacidad, considerados impedidos o limitados para ejercer su derecho como ciudadano a participación de la vida política o pública más allá de ser considerado como un simple posible votante (Levín, González, Lugo, & Murga, 2015). De acuerdo con la PPNDeIS 2013-2022, para este eje se definen dos líneas de acción: ejercicio de la ciudadanía y fortalecimiento del movimiento asociado.

Ejercicio de la ciudadanía. Como un derecho de las personas con discapacidad, la ciudadanía se contempla como una línea de acción en la que con el reconocimiento de ciudadano se centra en evitar su estigmatización como ciudadanos de segunda que no pueden velar por ellos y por consiguiente se les estigmatiza como impedidos o limitados para ejercer derechos de un ciudadano (Levín et al., 2015).

Fortalecimiento del movimiento asociado. Los movimientos sociales son considerados una forma de consolidar la democracia. Fortalecen el poder local en cuanto constituyen una forma de mejorar la democracia participativa y de reforzar los entes legislativos (Massal, 2006). Facilita la participación política, pues los movimientos asociados son considerados actores importantes (Somuano, 2007).

El movimiento asociado para las personas en situación de discapacidad se constituye en la eliminación de barreras al dárseles el aval para participar como ciudadanos en la coordinación y cooperación de temas de su interés. A través de un movimiento asociado se facilita la canalización de recursos y exigir sus derechos como una colectividad con representación ante las autoridades competentes.

El eje participación de vida política y pública de las personas con discapacidad, presenta las siguientes acciones como esenciales:

- Asesorar y acompañar organizaciones sociales de actores en el contexto de la discapacidad.
- Promover la participación de organización de personas con discapacidad.
- Promover la participación política de las personas con discapacidad.
- Promover la participación de las personas con discapacidad en instituciones no gubernamentales relacionadas con la vida pública y política.
- Articular la ruta de atención de víctimas de Minas Antipersonal (MAP), Mutilaciones sin Explotar (MUSE), Artefactos Explosivos Improvisados (AEI) y Restos Explosivos de Guerra (REG)

Eje estratégico 4. Desarrollo de la capacidad

De acuerdo con la PPNDeIS 2013-2022, el desarrollo de la capacidad no solo incluye a la persona con discapacidad sino también a la familia y personas que le cuidan. Conceptualmente se refiere a un proceso que tiene por objetivo fortalecer o desarrollar habilidades en las personas, grupos o instituciones para facilitar su desenvolvimiento en diferentes contextos, permitiéndoles alcanzar sus propios objetivos (Ramos, Báez, & Artigas, 2015).

Teniendo en cuenta que toda persona posee, dentro de sus limitaciones, aptitud o habilidades, el desarrollo de la capacidad, incluye desde la gestión pública, realizar todas las adecuaciones para eliminar las barreras que impiden a las personas en situación de discapacidad el goce pleno del desarrollo de sus capacidades como ser competente y apto.

Es así como la educación, el trabajo e independencia vista como movilidad y accesibilidad, son los principales entornos de derechos sociales para las personas en situación de discapacidad (Martínez et al., 2015). A continuación, se especifican las líneas de acción que incluyen estos derechos del eje estratégico 4 Desarrollo de capacidades.

Educación. Dentro de este contexto se integra el término de educación inclusiva (Beltrán, Martínez, & Vargas, 2015; F. Fernández & Duarte, 2016; Hurtado & Agudelo, 2014), para referirse a las estrategias que dan la posibilidad a las personas con limitaciones (auditivas, sensoriales, motoras, mentales) dentro de sus capacidades, a hacer parte de los entornos de educación y tener así la posibilidad de mejorar su perfil profesional (Heyes, Turnbull y Moran, 2018). Una de las

problemáticas es la vulneración socioeconómica por lo que el acceso a la educación debe tener en cuenta programas que respalden la inclusión desde lo económico y financiero (J. Pérez, 2016; S. Velandia, Castillo, & Ramírez, 2018).

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones facilitan la inclusión bajo los preceptos de la diversidad, apoyan la inclusión educativa de personas con diferentes necesidades (motoras, visuales, auditivas, cognitiva) (Rodríguez & Arroyo, 2014). Sin embargo, su efectividad requiere de la formación y conocimiento de los docentes en la aplicación (Cabero, Fernández, & Córdoba, 2016).

En el país, los organismos institucionales del sector público en quienes recae las proyecciones en materia de educación son a nivel Nacional el Ministerio de Educación, pero también se le delega funciones a las secretarías y entidades territoriales (D. Vásquez, 2015).

Salud. Las estrategias se centran individualizando a la persona según el tipo de discapacidad y bajo subgrupos como adultos mayores, niños o por género (mujeres con discapacidad) (J. Fernández, Román, & El Homrani, 2017; N. Gómez, Restrepo, Gañan, & Cardona, 2018) El modelo de Clasificación Internacional del Funcionamiento, la Discapacidad y la Salud (CIF), representa un avance para exigir sus derechos a la inclusión social bajo los parámetros de libertad, igualdad, no discriminación, dignidad y oportunidades (E. Cortés, Riveros, & Pineda, 2013). Una de las recomendaciones para reconocer las necesidades de las personas en situación de discapacidad es realizar encuestas sobre acceso a servicios de salud (preventivos, de rehabilitación, promoción) con el objetivo de visibilizar sus necesidades (C. Gómez, Pasos, González, & Arrivillaga, 2018). Igualmente, se reconoce la necesidad

de formar posgraduados en temas de discapacidad para atender esta población desde un enfoque holístico que incluya diversas disciplinas (P. Peña & Celorio, 2014).

Habilitación/rehabilitación. El objetivo de la habilitación y rehabilitación debe valorase desde un enfoque integral, donde los esfuerzos no se centran con exclusividad en la parte médico funcional, sino que incluye la rehabilitación con un enfoque de inclusión social en donde se le facilita a la persona con discapacidad el disfrute y goce de los recursos y servicios a los que tiene acceso la comunidad (Céspedes, 2005).

De acuerdo con la Ley 1618 de 2013, la habilitación y rehabilitación es un derecho de las personas en situación de discapacidad, el cual deber ser garantizado por los Ministerios y demás entidades del Gobierno. Debe ser integral para garantizar la autonomía e independencia física, mental y vocacional. Las estrategias de rehabilitación incluyen a la familia, especialmente las de bajos recursos y a la comunidad (Congreso de Colombia, 2013).

Inclusión laboral y productiva. En Colombia, para el logro de esta línea de acción, es necesario crear conciencia colectiva para que se generen las condiciones laborales que logren la inclusión de las personas con discapacidad. Esto requiere crear trabajos incluyentes, dignos y decentes, de acuerdo a las capacidades de cada persona, así como eliminar la estigmatización negativa y prácticas de exclusión (Diazgranados, 2017; M. Peña & Durán, 2016). Esta inclusión como lo afirma la Organización Internacional del Trabajo requiere que se genere apoyo y adecuaciones para que exista una real oportunidad para

las personas con discapacidad (Vidal & Cornejo, 2016). Una de dichas adecuaciones, y posiblemente la más importante, son los cambios que se realizan en el sistema educativo para ofrecer formación acorde a las necesidades de cada individuo de acuerdo a su discapacidad (Riaño, García, Rodríguez, & Álvarez, 2016).

En la inclusión laboral y productiva de las personas con discapacidad, el papel del Estado y sus instituciones políticas juegan un papel esencial pues "las barreras que enfrentan las PcD al obtener un empleo o al asumir su papel en la sociedad, pueden y deben ser superadas a través de políticas, reglamentos, programas y servicios" (Garavito, 2014, p. 68). Una de dichas barreras puede ser la doble discriminación que tienen las mujeres frente a su condición de género y de discapacidad, pues perciben, en igualdad de condiciones laborales, salarios menores a los que tienen los hombres con discapacidad y las mujeres sin discapacidad (Alcover, Rodríguez, Pastor, Fernández, & Chambel, 2017).

Turismo. El turismo accesible requiere de la eliminación de barreras que impiden a las personas en situación de discapacidad gozar de estos escenarios (Malucín, Carrión, & García, 2019). Esta iniciativa de incluir el turismo como un derecho para las personas con alguna limitación genera un segmento, el turismo cultural accesible (Matamoros, Tejeida, & Morales, 2019; Y. Velandia, 2018), el cual requiere del apoyo de diversas áreas para hacer frente a la inclusión turística: transportes, hoteles, museos, playas (Rodrigues, Castro, & Sánchez, 2017).

Recreación, actividad física, educación física y deporte. Para las personas con discapacidad, las actividades físicas recreativas pue-

den ayudar al desarrollo de las habilidades de motricidad (Sailema, Sailema, Amores, Maqueira, & Morales, 2017; Valarezo et al., 2017). Sin embargo, esta línea contempla las variables de movimiento corporal como un derecho a la inclusión de las personas con discapacidad al uso de espacios públicos y actividades en diferentes niveles que contemplan desde la recreación hasta la competición. Este juicio implica la eliminación de barreras de accesibilidad y una mayor oferta para las personas en situación de discapacidad de participar en la promoción de un estilo de vida saludable (López, 2019). También se concibe como un dinamizador de la esfera biopsosocial (Gallego & Salinas, 2019). La salud, trabajo, educación son los pilares de las políticas públicas para las personas con discapacidad, sin embargo, se reconoce que en materia de actividad física y deporte aún falta para su implementación (D. Camargo & Forero, 2016).

Cultura. La inclusión en los espacios culturales de las personas con discapacidad supone un cambio en el imaginario de sus habitantes. Al considerar lo cultural como espacios exclusivos, donde no se admite lo diferente, se estaba frente a un espacio de exclusión. La inclusión por tanto configura un nuevo escenario donde el escenario público admite las relaciones y prácticas sociales con la diversidad (Cuesta & Meléndez, 2019). Estos espacios, incluyen diversos ámbitos, el universitario es uno de ellos. Propiciar una cultura de respeto hacia las personas en situación de discapacidad es transformar una sociedad, es dar significancia a valores y actitudes del buen vivir para desarrollar la interculturalidad, plurinacionalidad y por supuesto, la inclusión (V. Pérez, Baute, & Espinoza, 2017).

Protección social. Esta línea implica reconocer los derechos sociales definidos para las personas con discapacidad y encuentra su formulación en diferentes leyes que tienen una función protectora y de garantía de bienestar y "han sentado las bases y precedentes para la actuación en el ámbito internacional, estatal y autonómico" (Polonio, 2016, p. 549). En Colombia, parte de la protección social está en las ayudas técnicas, personales y de superación de la pobreza que desde el Estado se tejen para el colectivo de las personas con discapacidad.

Eje estratégico 5. Reconocimiento de la diversidad

Una de las principales dificultades de la sociedad para reconocer la diversidad radica en la percepción que tienen los individuos sobre lo que es normal y aceptado socialmente como un patrón, esta imposición social genera una dificultad frente a la aceptación de la diversidad (Canimas, 2015). Las líneas de acción que se incluyen en el eje estratégico 5 o reconocimiento de la diversidad son dos, igualdad y no discriminación y accesibilidad/diseño universal.

Igualdad y no discriminación. Las personas con discapacidad son sujetos titulares de derechos. En este sentido, se presenta una transición de un ser individualizado en una sociedad que no le reconocía como ciudadano, a uno igual y participativo (Victoria, 2013).

Accesibilidad/diseño universal. El diseño universal hace referencia a la integración del espacio, incluyendo los elementos que le componen o se relacionan con él. En este sentido, la accesibilidad a los entornos o espacios públicos requiere de ajustes a puertas, ventajas, pendientes, altura de módulos, pasillos, parqueaderos y todos aquellos que sin formar parte del espacio principal dificulten la movilidad

de las personas en situación de discapacidad (Serrano, Campos, Jaramillo, & Galindo, 2013).

Específicamente, en el reconocimiento de la diversidad, la PPNDDeIS 2013-2022 plantea como acciones: mejorar aspectos de accesibilidad a sistemas y tecnologías de la información y las comunicaciones; promover la alfabetización digital, uso de dispositivos de ayuda y la señalética; accesibilidad a los espacios y procesos culturales mediante el desarrollo de la oferta artística y cultural de las personas en condición de discapacidad; e implementación de la política de diversidad cultural.

Se observa, que desde el punto de vista normativo, a nivel nacional y en cumplimiento de premisas y pronunciamientos de organismos internacionales, se ha realizado en Colombia avances para otorgar a las personas en situación de discapacidad el reconocimiento de sus derechos, en especial, con la promulgación de las líneas de acción de la Política Pública Nacional de Discapacidad e Inclusión Social 2013-2022 que recoge en un documento, los lineamientos que a partir de la Constitución de 1991. Se presentaron en leyes y resoluciones como un esfuerzo por decretar los lineamientos que en materia de derechos debían garantizarse en el país a las personas con discapacidad.

Se destaca que las líneas de acción no solo tienen en cuenta el acceso a la salud, educación, recreación, deporte y trabajo, sino que contemplan aspectos como la participación en la vida política y pública y el acceso a disposiciones de tipo jurídico, lo que representa una transformación de lo público y de los espacios para facilitar la accesibilidad.

Análisis de la política pública de discapacidad en el departamento del Valle del Cauca

La mirada a la política pública de discapacidad en el Valle del Cauca se lleva a cabo con el análisis documental de dos planes de desarrollo departamental (PDD 2012-2019 y el PDD 2020-2023) y con la Política Pública Departamental de Discapacidad e Inclusión Social del Valle del Cauca, en la que se contemplan las estrategias y líneas de acción, que se constituye en el derrotero que los municipios deben seguir para lograr una sinergia entre las políticas públicas de discapacidad Nacional, Departamental y Municipal.

Plan de desarrollo departamental PDD 2016-2019

En el Plan de Desarrollo Departamental 2016-2019, en el pilar uno sobre equidad y lucha contra la pobreza, las personas con discapacidad son consideradas un grupo vulnerable al que no se le garantizan los derechos, por lo que las acciones se orientan a erradicar los factores que generan pobreza y desigualdad.

De acuerdo con los determinantes sociales y después de realizar un análisis de la situación de salud, se listan los problemas que se evidenciaron en la población, encontrando que es necesario impulsar desde la Gobernación, una gestión social integral con enfoque diferencial y de derechos humanos de la población vulnerable, especialmente y por su alta prevalencia, de los hombres con discapacidad.

El documento del PDD 2016-2019, reporta de acuerdo con datos del DANE que el departamento del Valle del Cauca al año 2010 contaba con 78.395 personas en situación de discapacidad. Sin embargo, uti-

lizando la misma fuente del DANE para el mismo año 2010 especifica que el total de personas con discapacidad en el departamento era de 201.626 (Gobernación del Valle de Cauca, 2016). Siendo este dato un referente para establecer las estrategias del periodo, se observa que hay inconsistencia y no son actualizados, por lo que las metas cuantitativas del plan pueden no ajustarse a la realidad calculada bajo una información demográfica incorrecta. El PDD 2016-2019 identifica además, que 15.580 personas en un rango de edad de 14 a 44 años no están afiliadas al sistema de salud y que no hay oferta ni espacios adecuados en el mercado laboral para cuando, la población en general, presenta una discapacidad no permanente, lo que se dificultad al encontrar que gran parte de ellos, no tienen un buen nivel educativo, la mayoría tienen básica primaria o secundaria incompleta.

El PDD 2016-2019 considera que se ha vulnerado la población en temas de garantía de derechos, prestación de servicios vitales, movilidad e inclusión, por lo que es necesario actuar para garantizarles una vida digna, centrando los esfuerzos en cuatro pilares: espacios públicos/acceso y movilidad, salud, formación, empleo.

Salud. Se centra en garantizar la vida sexual y reproductiva dentro de un marco de no discriminación, autonomía y libertad, la atención de niños y niñas menores de 5 años en condición de discapacidad e implementar un modelo de atención integral en salud de las poblaciones especiales del Valle del Cauca.

Educación. Considera el aumento de la matrícula de niños, niñas, adolescentes o adultos en situación de discapacidad, así mismo, dentro de la estrategia de educación de alto nivel y calidad, se reconoce que

es necesario atender esta población para el cumplimiento de los estándares.

Productiva y empleo. Con el firme objetivo de superar la pobreza y reducir la desigualdad, el PPN 2016-2019, el enfoque diferencial incluye a las personas con discapacidad transitorial o permanente en las propuestas para inclusión social, productividad y empleo. Esta propuesta se articula buscando una sinergia entre el Ministerio de Salud y el SENA, entre otros actores, para mejorar la formación y competencias que la vida productiva exige. Se diseñará además una ruta de tención intersectorial que incluye no solo a la persona en situación de discapacidad sino a sus familias y cuidadores.

Accesibilidad. Busca implementar planes que ayuden a reducir barreras en la población (actitud, social y cultural) y la modificación de los espacios públicos para eliminar las barreras arquitectónicas. Como metas plantea un plan de inclusión digital, planes para la generación de ingresos, teletrabajo, capacitar a sector privado sobre las ventajas de contratar personas con discapacidad, realizar proyectos dirigidos a gestores y creadores con discapacidad.

Deporte. Las metas se dirigen a implementar un programa de atención integral para deportistas discapacitados de alto rendimiento, esto requiere la financiación conjunta con organismos deportivos en la organización y participación de eventos anuales deportivos e impulsar con la completa financiación de los municipios que participan cada dos años en los juegos para-departamentales.

Organizaciones. El programa Comunidad, participación y control social incluye un subprograma para fortalecer las organizaciones socia-

les, sindicales y comunales. Una de las metas del PDD es caracterizar y diagnosticar organizaciones de discapacitados en la sociedad civil, pero este programa incluye también las destinadas al adulto mayor, juventud, comunales Mipymes, mujeres, indígenas, LGTBI, afros.

Cultura. Para la formación artística y cultural formal y no formal, el PDD 2016-2019 contempla para las personas en situación de discapacidad auditiva ofrecer una función de títeres al año.

En la tabla 4 se clasifica las estrategias del PDD 2016-2019 del Valle del Cauca teniendo en cuenta cada una de las estrategias dirigidas a las personas en situación de discapacidad y realizando una clasificación de acuerdo al entorno al que se dirigen.

Tabla 4. Estrategias Plan de Desarrollo Departamental del Valle del Cauca 2016 a 2019

Entorno	PDD 2016-2019
Educación	Aumentar en un punto el % de matrícula oficial de población vulnerable.
	Atender niños, niñas y adolescentes con discapacidad con apoyos pedagógicos especializados.
Salud	Promulgación y respeto a derechos sexuales y reproductivos de población vulnerable.
	Articulación de rutas de atención a población vulnerable.
	Salud infantil para niños y niñas con discapacidad menores de 5 años.
	Implementar un modelo de atención integral en salud a poblaciones vulnerables.
Productivo y laboral	Formación en competencia para la vida productiva (Ministerio de Trabajo, SENA, organizaciones solidarias, ARP)
	Diseñar la ruta de atención intersectorial.
	Capacitación sector privado sobre beneficios de contratar personas en situación de discapacidad.
	Teletrabajo

Entorno	PDD 2016-2019
Accesibilidad	Fomentar la inclusión social y económica de un 10% de las personas con discapacidad, garantizando sus derechos.
	Implementar un plan de accesibilidad para reducir las barreras arquitectónicas.
	El plan debe contar con la superación de barreras actitudinales, sociales y culturales.
	Asesorar a los municipios del departamento en estrategias para asignar subsidios para mejorar el acceso y movilidad en viviendas.
	Acceso gratuito para la recreación y aprovechamiento del tiempo libre en los parques.
	Implementar estrategia de desarrollo comunitario y social de contexto inclusivos.
	Inclusión Digital
	Realizar proyectos dirigidos a gestores y creadores con discapacidad.
Deporte	Programa integral de beneficios a deportistas discapacitados.
	Cofinanciar eventos deportivos anuales.
	Financiar la participación de municipio en los juegos para-departamentales.
Organizaciones	Fortalecer las organizaciones sociales de la población vulnerable
	Caracterizar y diagnosticar las organizaciones de la Sociedad Civil de la población vulnerable.
Cultura	Función de títeres anual

Fuente: elaboración propia

En términos generales, se observa que el Plan de Desarrollo Departamental 2016-2019 para el Valle del Cauca, se centra en estrategias que buscan mejorar las capacidades de las personas en situación de discapacidad. Sin embargo, al no tener claridad del número de personas que realmente presentan dificultades por sus limitaciones corporales o intelectuales y las barreras que el entorno estructuralmente tiene, se advierte que este es el primer paso que debe realizarse para que la planificación realmente contemple metas medibles y alcanzables.

Plan de desarrollo departamental PDD 2020-2023

Para la articulación del PDD 2020-2023 con el Plan de Desarrollo Nacional 2018-2022, se establece la línea estratégica territorial con una sub-línea enfocada a la inclusión de las personas en condición de discapacidad que plantea tres estrategias: formulación de un programa de emprendimiento tanto para ellas como para sus cuidadores; promoción de la asistencia técnica a los municipios para ayudarles al fortalecimiento de los procesos de inclusión social y productiva; y promoción para la contratación en el sector público (Gobernación del Valle de Cauca, 2020).

La formulación de la línea estratégica territorial reconoce acciones sobre accesibilidad y la diversidad que integra las personas con discapacidad. Las estrategias se dirigen a la inclusión en los entornos de deporte, cultura, educación, así como el fortalecimiento institucional. También tiene en cuenta la zona rural para la promoción de los derechos de las mujeres con discapacidad, centra acciones para mejorar la calidad de vida y bienestar social para todos y todas incluyendo las personas con discapacidad. (Tabla 5)

Tabla 5. Líneas de Acción Plan de Desarrollo Departamental del Valle del Cauca 2020 a 2023

Línea	Medidas para el logro de los objetivos específicos
Fortalecimiento institucional	Vincular laboralmente en la gobernación a personas con discapacidad.
	Formación del servidor público en talleres de sensibilización; implementa un modelo y ruta de atención que articula los procesos, recursos, servicios y actores
	Alianzas con organizaciones para fomentar la empleabilidad,
	Promover y apoyar programas que permiten la implementación de políticas de inclusión.
	Articula estrategias para atender situaciones de vulnerabilidad socio-económica
	Crea un programa de inclusión laboral y emprendimiento (ofertas flexibles y teletrabajo bajo el enfoque diferencial
	Fortalece Comités de discapacidad municipales, distrital y departamental
	Crea un programa de formación para los cuidadores, organizaciones o personas que lideran procesos sociales para personas en situación de discapacidad
	Para garantizar los derechos, diseña la ruta de atención intersectorial
	Socializar con la población en general las normas sobre discriminación.
	Mejorar la accesibilidad a la información pública.

Línea	Medidas para el logro de los objetivos específicos
Calidad de vida y bienestar social para todos y todas	Promover alianzas con las universidades y el sector privado para el desarrollo de soluciones de vivienda de acuerdo a las necesidades de las personas en situación de discapacidad
	Generar independientemente, ingresos para esta población y los cuidadores
	Con el banco de iniciativas apoyar financieramente a las personas con discapacidad y sus cuidadores
	Destinar recursos económicos de las embajadas a atender esta población
	Gestionar la estampilla pro-discapacidad;
	Solicitar a los artistas o agrupaciones la participación en proyectos de emprendimiento para las personas con discapacidad.
	Diseñar e implementar ruta intersectorial de atención para los discapacitados mayores de 18 años en condición de abandono.
	Deporte
	Facilitar el acceso al deporte, actividad física y recreación.
	Inclusión se desarrolla desde sus capacidades y no desde sus deficiencias.
	Cultura
	Promover la participación artístico-cultural-social en diversos entornos
	Diseñar programas para fomentar prácticas deportivas recreativas y competitivas, culturales y artísticas
	Realizar un diagnóstico sobre las condiciones de acceso a los escenarios.
	Aumentar servicios en la sala Helen Keller de la Biblioteca Departamental
	Formación, capacitación y educación
	Capacitar y formar al personal en la adecuada atención en los escenarios deportivos y recreativos.
	Capacitación para las personas en situación de discapacidad con el Sena y sector educativo público y privado
	Mejorar oferta educativa
	Mejorar las competencias de los docenes en la atención de esta población
	Realizar las modificaciones arquitectónicas que permitan el acceso a la educación
	Gestionar cupos con las universidades para las personas con discapacidad
	Capacitar a las Entidades Administradoras de Planes de Beneficios (EAPB) sobre la Clasificación Internacional del Funcionamiento de la Discapacidad y la Salud (CIF)
	Turismo
	Formular planes para fortalecer el turismo y el ocio
	Salud
	Crear fondo de salud para prevenir la obesidad y desnutrición de niños y niñas con discapacidad
	Mejorar e innovar los servicios de salud y rehabilitación
	Asesorar la red prestadora de salud para la creación de programas de capacitación al personal sobre relacionamiento con las personas con discapacidad.
	Productividad y empleo
	Generar empleo a través del emprendimiento y maquila a cuidadores;
	Reglamentar el rol de los cuidadores como un trabajo remunerado, con reconocimiento por las EPS
	Incentivar a empresarios para que contraten personas con discapacidad
	Implementar un registro para reconocer las competencias de las personas con discapacidad.
	Participación ciudadana
	Garantizar, a través de la formación, la participación en la vida política de las personas en condición de discapacidad, familiares y cuidadores.
Tejiendo ruralidad	Cuantificar la inversión diferenciada en las mujeres, incluyendo proyectos para mujeres con discapacidad a través de una herramienta.

Fuente: elaboración propia

Se observan cambios en la formulación del Plan de Desarrollo Departamental PDD 2020-2023 con respecto al PDD 2016-2019. Se configuran dos líneas de acción, fortalecimiento institucional y calidad de vida y bienestar social, que integran todos los componentes estratégicos del PDD 2016-2019 (educación, deporte, salud) y se abre una nueva línea centrada en la ruralidad, especialmente en la atención de las mujeres en condición de discapacidad. Sin embargo, estos resultan muy generales, no se configuran indicadores para hacer seguimiento a sus alcances y las acciones se disponen de forma dispersa, lo que dificulta su seguimiento.

Política pública de discapacidad del Valle del Cauca 2019-2029

La Gobernación del Valle del Cauca, con la firme convicción de crear un departamento más incluyente y accesible, mediante la Ordenanza 447 de 2017 establece los lineamientos para la política pública de las personas en situación de discapacidad en el departamento, pero es con la Ordenanza 515 del 27 de agosto de 2019 con la que adopta la Política Pública Departamental de Discapacidad e Inclusión Social 2019-2029 (Gobernación del Valle de Cauca, 2019).

Se evidencia que según, los periodos establecidos, hay una desarticulación entre la PPDeIS nacional y departamental, mientras la primera lleva 8 años, faltando solo 2 para finalizar (2013-2022), la del Valle del Cauca apenas inicia el proceso.

En el Valle del Cauca la Política Pública para la población en condición de Discapacidad se define en 3 ejes estratégicos y 22 líneas de acción. En el eje 1, se presentan 3 líneas de acción: garantizar la igual-

dad y equidad, el trabajo intersectorial y el acceso y adecuación de viviendas. El eje 2 divide las 17 líneas de acción que la componen en 5 categorías: a) salud, b) desarrollo personal incluyendo la familia, c) educación, d) familia y cuidadores, e) desarrollo económico. El eje 3 Reconocimiento de la diversidad, tiene 2 líneas de acción sobre acceso y accesibilidad: adecuación de vías y espacios físicos públicos y privados y definición de los mecanismos para garantizar el acceso al transporte. (Tabla 6)

Tabla 6. Política Pública Departamental de Discapacidad del Valle del Cauca 2019-2029

Ejes estratégicos		Línea de Acción
1	Transformación de lo público, garantía jurídica y participación en la vida política	1. Garantizar las condiciones de igualdad y equidad de las personas con discapacidad en: - el acceso a la capacidad jurídica - La participación en espacios y los mecanismos de incidencia política, democrática y bienestar.
		2 Trabajo intersectorial e institucional para garantiza el pleno ejercicio de los derechos de la población con 3 discapacidad y sus familias
		Acceso y adecuación de viviendas en contextos urbanos y rurales

Ejes estratégicos		Línea de Acción	
2	Desarrollo de la capacidad	a) Líneas de acción de Salud y rehabilitación / habilitación	4. Cobertura y promoción proceso de certificación de discapacidad y registro de Caracterización y Localización de la Población con discapacidad (RLCPCD)
			5. Aseguramiento de la calidad y la prestación oportuna de los servicios de salud, programas de salud pública, suministro de los servicios y los productos de apoyo de alta y baja complejidad y planes de beneficios necesarios para la habilitación y rehabilitación integral de la población con discapacidad.
			6. Diseño e implementación de programas de promoción y prevención en salud mental y atención psicosocial dirigidos a la población con discapacidad
			7. Garantizar la atención accesible y pertinente en salud sobre los derechos sexuales y reproductivos de las personas con discapacidad
		b) Líneas de acción para el desarrollo personal de las personas con discapacidad y sus familias	8. Promoción de programas y prácticas socioculturales y educativas que potencien el desarrollo integral y la inclusión social de la población con discapacidad, en todas las etapas del ciclo de vida
			9. Garantizar el acceso de las personas con discapacidad a ofertas y a escenarios de ocio, aprovechamiento del tiempo libre, arte, servicios de recreación, turismo, actividad física y deporte.
		c) Líneas de acción en el sector educativo	10. Garantizar el acceso, la permanencia y el egreso de estudiantes con discapacidad a todos los niveles educativos.
			11. Brindar, ampliar, fortalecer y asegurar las ofertas públicas y privadas en educación en los distintos grados y niveles (desde la educación inicial-preescolar hasta la educación superior o educación para el trabajo y el desarrollo humano) dirigida a la población con discapacidad
			12. Afianzar la oferta de formación para el trabajo y el desarrollo humano (laboral y académica) dirigida a la población con discapacidad.
			13. Incentivar y apoyar técnica y económicamente a instituciones educativas del departamento para el fomento y el fortalecimiento del proceso de educación inclusiva.
		d) Líneas de acción para familia y cuidadores de las personas con discapacidad	14. Protección y atención a las familias y los cuidadores primarios de los niños, las niñas, los adolescentes y los adultos con discapacidad.
			15. Fomentar las redes de apoyo social a las familias y los cuidadores de las personas con discapacidad
			16. Garantizar las condiciones económicas de las familias y los cuidadores de las personas con discapacidad.
		e) Líneas de acción para el desarrollo económica de las personas con discapacidad	17. Establecer y asegurar las ofertas de empleabilidad e inclusión social de la población con discapacidad y sus familias y cuidadores primarios
			18. Asegurar la formación en competencias profesionales y laborales de acuerdo con las características de la población con discapacidad.
			19. Fomentar y promover iniciativas y oportunidades de emprendimiento productivo y sostenible para la inclusión laboral de la población con discapacidad y sus familias.
			20. Formar a los empresarios en los mecanismos de inclusión laboral, estímulos tributarios y ventajas competitivas por vincular mediante contrato de trabajo a la población con discapacidad
3	Reconocimiento de la diversidad	Líneas de acción en acceso y accesibilidad	21. Adecuar vías y espacios físicos, de carácter oficial y privado abiertos al público, bajo los criterios del Diseño Universal y los ajustes razonables, para garantizar la accesibilidad, la autodeterminación, la seguridad y la comodidad de las personas con discapacidad.
			22. Definir los mecanismos para garantizar el acceso y la accesibilidad de las personas con discapacidad a los sistemas de transporte.

Fuente: elaboración propia

La **salud** incluye la ampliación en cobertura y promoción de certificación y registro de caracterización y localización; el aseguramiento de la calidad con planes de beneficios para habilitación y rehabilitación integral; implementar programas de promoción y prevención en salud mental; garantías a una atención accesible y pertinente en derechos sexuales y reproductivos. En **educación** se centra en garantizar el acceso y egreso de los estudiantes en todos los niveles; mejorar la oferta pública y privada en educación; mejorar la oferta de formación para el trabajo; apoyar instituciones educativas que fomenten y fortalezcan la educación inclusiva. Para la **familia y cuidadores** se da protección y atención de niños, niñas, adolescentes y adultos, se fomentan las redes de apoyo social y se garantiza las condiciones económicas. En el **desarrollo económico** se establecen las ofertas de empleabilidad e inclusión laboral, se asegura una formación de acuerdo a las características y necesidades de cada persona, se estimula el emprendimiento, se forma a los empresarios en las vías para la inclusión social.

Coherencia de las políticas públicas de discapacidad en el valle del cauca y las líneas de acción de la política pública nacional de discapacidad e inclusión social 2013-2022

Los hallazgos a nivel de política pública de discapacidad en el departamento del Valle del Cauca se confrontan con los lineamientos de la política pública nacional, la normatividad y el soporte teórico de las categorías de análisis o líneas de acción con el objetivo de definir su alcance y determinar los aspectos que deben mejorarse para proteger y promover los derechos de las personas en situación de discapacidad

de acuerdo a las líneas de acción planteadas por el gobierno nacional. Las 17 líneas de acción de la Política Pública Nacional de Discapacidad e Inclusión Social 2013-2022 se distribuyen en 5 ejes estratégicos, por lo cual, el análisis de la coherencia de las políticas públicas de discapacidad en el Valle del Cauca se realiza con cada eje estratégico y las respectivas líneas.

Eje estratégico 1. Transformación de lo público

La política pública nacional especifica que las entidades estatales deben considerar el enfoque de género en los programas de discapacidad, sin embargo el Plan de Desarrollo Departamental PDD 2016-2019 no se presentaron acciones que incluyeran este enfoque, sin embargo, el PDD 2020-2023 abre una línea de acción conocida como tejiendo ruralidad, donde no solo centra su atención en la zona rural sino que incluye el enfoque de género al presentar una estrategia que busca cuantificar la inversión de proyectos para mujeres a través de una herramienta.

El PDD 2020-2023 genera una línea reconocida como fortalecimiento institucional el cual incluye acciones que se articulan con dos de las tres líneas de acción de la política pública de discapacidad nacional: gestión pública y gestión del desarrollo normativo. En la gestión pública se destaca especialmente las iniciativas encaminadas a la adquisición de los recursos que permiten el sostenimiento de las acciones formuladas, así como la inclusión laboral de las personas con discapacidad en la gobernación, la formación de los servidores públicos para la sensibilización frente a las personas con discapacidad, creación del teletrabajo, fortalecimiento de los Comités de discapa-

cidad municipal, distrital y departamental y la promoción de programas que permiten la implementación de políticas de inclusión. En la gestión normativa el PDD 2020-2023 contempla la socialización con la población en general sobre las normas sobre discriminación. En cuanto a la estrategia implementación de un registro para reconocer las competencias de las personas con discapacidad se constituye en un mecanismo que apoya la línea de acción gestión de información.

En cuanto al manejo de este eje en la Política Pública de Discapacidad en el Valle del Cauca, se observó un cambio con respecto a la política del nivel nacional, pues integra los ejes 1, 2 y 3 en donde la línea de acción de trabajo intersectorial e institucional para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de la población con discapacidad y sus familias, considera las rutas de acción que contribuyen al eje 1 transformación de lo público. A este eje, en el Valle del Cauca, se adicionó una línea nueva reconocida como acceso y adecuación de viviendas en contextos urbanos y rurales para las personas en situación de discapacidad.

Eje estratégico 2. Garantía Jurídica

Aunque se reconoce que en materia de justicia los lineamientos son de carácter nacional y de cumplimiento a nivel departamental y municipal, el PDD 2016-2019 y el PDD 2020-2023 del Valle del Cauca no presentan desarrollo en las líneas de acción de este eje estratégico, no se promueve de ninguna forma estrategias en las líneas de acción acceso a la justicia e igual reconocimiento como persona ante la ley. No se realizan campañas informativas para que las personas en situación de discapacidad, familiares y cuidadores reconozcan los me-

canismos jurídicos para impedir los abusos o acceder a las garantías procesales y administrativas en igualdad de condiciones que otras personas privadas de la libertad.

Como se especificó en el eje 1, en la PPD del Valle del Cauca, el eje 2 garantía jurídica se integra con el eje 1 definiendo como líneas de acción las contempladas en la PPD Nacional, acceso a la justicia e igual reconocimiento como persona ante la ley.

Eje estratégico 3. Participación de la vida política y pública

La estrategia de fortalecer las organizaciones sociales de la población vulnerable y caracterizar y diagnosticar las organizaciones de la Sociedad Civil de la población vulnerable en el PDD 2016-2019 es acorde con la línea de acción del fortalecimiento del movimiento asociado, mientras que la estrategia de formación para la participación en la vida política a las personas con discapacidad, familiares y cuidadores propuesta en el PDD 2020-2023 se ajusta a la línea de acción nacional fortalecimiento del ejercicio de la ciudadanía.

La línea de acción de participación en espacios y los mecanismos de incidencia política, democrática y bienestar de la PPD del Valle del Cauca, integrada al eje estratégico 1, al igual que las otras líneas contempla la ruta de implementación.

Eje estratégico 4. Desarrollo de capacidades

El Plan de Desarrollo Departamental PDD 2016-2019 en materia de discapacidad centro sus esfuerzos en formular las estrategias e indicadores especialmente en el desarrollo de capacidades con acciones frente a la educación, salud, inclusión laboral y productiva, recrea-

ción, tiempo libre y deporte y cultura. Sin embargo, deja de lado en ese eje aspectos como el turismo, habilitación y rehabilitación y protección social que sí tiene en cuenta el PDD 2020-2023. Se aclara que la habilitación y rehabilitación en el PDD 2020-2023 no se toma desde un enfoque integral como lo específica Céspedes (2005), pues este se centra solo en la parte médico funcional al considerar la rehabilitación como parte de los servicios de salud y no en el disfrute y goce de los recursos y servicios a los que tiene acceso la comunidad. Es con la PPD 2019-2029 del Valle del Cauca donde se realiza una verdadera articulación con las líneas de acción del desarrollo de la capacidad. La formulación no responde a acciones aisladas, sino que las rutas de implementación dan cuenta de un esfuerzo y trabajo de coordinación en la planificación de las estrategias que direccionaran el enfoque frente a la discapacidad.

El desarrollo de las capacidades contempla la inclusión laboral y productiva, al respecto se recalca que esta línea no puede llevarse a cabo simplemente mediante una política pública, es necesario generar conciencia en la población para lograr cambios radicales. Un estudio demuestra que frente al tema, a pesar de que un 90,9% de las empresas considera que hay puestos que pueden ser realizados por personas con discapacidad, sólo un 50% considera que podrían desempeñarse en un puesto igual que una persona sin discapacidad, un 40,9% afirmaron que no los aceptarían como practicantes en formación, un 36.4% cree que afectaría negativamente su imagen y un 36.4% opina que se vería afectado el ambiente laboral (D. González, Gutiérrez, González, & Márquez, 2017).

Eje estratégico 5. Reconocimiento de la diversidad

Se destaca en el PDD 2016-2019 las acciones para la línea de acción de accesibilidad. Serrano, Campos, Jaramillo y Galindo (2013) reconocen que la accesibilidad/diseño universal se enfoca en integrar el espacio para mejorar la movilidad de las personas en situación de discapacidad, por consiguiente centrar las acciones en un plan para reducir no solo las barreras actitudinales, sociales y culturales, sino además las arquitectónicas, asesorar a los municipios para asignar subsidios para mejorar acceso y movilidad en viviendas y el desarrollo de contextos sociales inclusivos, demuestran las iniciativas del PDD 2016-2019 para mejorar aspectos de accesibilidad. De igual forma, en este eje se destaca del PDD 2016-2019 el apoyo al teletrabajo y la inclusión digital como un mecanismo para la alfabetización digital en concordancia con la política pública nacional de discapacidad, aspecto que no contempló el PDD 2020 a 2023, quien no hizo énfasis en la inclusión de las TIC, pero si varios aspectos relacionados con la línea de acción accesibilidad/diseño universal al contemplar como estrategia realizar modificaciones arquitectónicas que permitan acceso a la educación.

De los Planes de Desarrollo contemplado en la investigación el reconocimiento a la diversidad representó un avance en el PDD 2020-2023, pues se contemplan las acciones o estrategias desde un enfoque diferencial, especialmente al considerar la inclusión laboral y el emprendimiento a través del teletrabajo a partir de las necesidades de las personas con discapacidad de acuerdo a las particularidades de las diferentes deficiencias.

La Política Pública Departamental de Discapacidad e Inclusión Social del Valle del Cauca 2019-2029 enfatiza especialmente en la línea de accesibilidad desde el punto de vista de la adecuación de los espacios públicos y de los sistemas de transporte, definiendo por consiguiente un diseño universal. No contempla la línea de igualdad y no discriminación de forma explícita porque esta se desarrolla a lo largo de todo el documento en las líneas de acción de los otros ejes estratégicos.

Para comprender mejor la coherencia, se registra con un Sí o un No el cumplimiento de cada línea de acuerdo a los lineamientos sobre discapacidad que se contemplaron en el Plan de desarrollo Departamental PDD 2016-2016 y PDD 2020-2023 y la Política Pública de Discapacidad 2019-2029 del Valle del Cauca. Teniendo en cuenta que las 17 líneas de acción representan el 100% se tuvo presente en cada periodo, cuántas de ellas tenían un Si con el objetivo de obtener el porcentaje de cumplimiento respectivo bajo la siguiente fórmula:

% de cumplimiento en las líneas de acción: **(Cantidad de SI / 17) * 100**

En la tabla 7 en las tres primeras columnas se presentan los ejes y las líneas de acción de la Política Pública Nacional de Discapacidad e Inclusión Social 2013-2022, mientras que en las tres últimas columnas, los documentos analizados con su valoración frente a las líneas de acción.

Tabla 7. Coherencia entre las líneas de acción del nivel departamental y nacional

Política Pública Nacional de Discapacidad e Inclusión Social 2013-2022			Plan de Desarrollo Departamental (PDD)		Política Pública Departamental de Discapacidad 2019-2029
Eje Estratégico		Línea de Acción	2016-2019	2020-2023	
Eje 1	Transformación de lo público	Gestión Pública	No	Si	Si
		Gestión de la información	No	Si	Si
		Gestión del desarrollo normativo	No	Si	Si
Eje 2	Garantía jurídica	Acceso a la justicia	No	No	Si
		Igual reconocimiento como persona ante la ley	No	No	Si
Eje 3	Participación en la vida política y pública	Ejercicio de la ciudadanía	No	Si	Si
		Fortalecimiento del movimiento asociado	Si	No	Si
Eje 4	Desarrollo de la Capacidad	Educación	Si	Si	Si
		Salud	Si	Si	Si
		Habilitación / rehabilitación	No	No	Si
		Inclusión laboral y productiva	Si	Si	Si
		Turismo	No	Si	Si
		Recreación, actividad física, educación física y deporte	Si	Si	Si
		Cultura	Si	Si	Si
		Protección Social	No	Si	Si
Eje 5	Reconocimiento de la Diversidad	Igualdad y no discriminación	No	Si	Si
		Accesibilidad / diseño universal	Si	Si	Si
		Fórmula	(7/17)*100	(13/17)*100	(17/17)*100
		Porcentaje	41.17%	76.47%	100%

Fuente: elaboración propia

Se observa en la tabla 7 que a lo largo de los diversos periodos se presentó una mejora en la articulación con la PPN de discapacidad 2013-2022 al pasar de un 41.17% a 76.47% y finalmente a un 100% en cada uno de los documentos analizados. Se observa además que el eje estratégico 2 Garantía Jurídica solo se contempla a partir del 2019 en la Política Pública Departamental de Discapacidad.

Se aclara, que el alcance del análisis solo cobija la formulación más no las acciones reales de ejecución o implementación que en el departamento se han realizado. No se analizó el seguimiento a los Planes de Desarrollo porque la Política Pública de Discapacidad Departamental solo fue adoptada el 27 de agosto de 2019 mediante ordenanza No. 515, por lo que aún no es posible realizar un seguimiento a la ejecución e implementación de todos los documentos analizados y por tanto, la coherencia del 100% entre el nivel departamental en relación con el ámbito nacional en las líneas de acción no pueden configurarse como una real promoción y protección de los derechos de las personas en situación de discapacidad bajo el enfoque de inclusión social en los diversos contextos a los que está dirigida.

Conclusiones

La discapacidad ha tenido a lo largo de la historia diversas connotaciones semánticas que se relacionan con la forma en que la sociedad ha afrontado la situación. En este sentido, al comienzo la sociedad prescindía de estas personas por suponer que no aportaban a la comunidad. Luego vino la rehabilitación, que hacía énfasis en la medicina para ayudar a las personas en situación de discapacidad a

sanar, pero seguía siendo un acercamiento excluyente, pues no tenía en cuenta que la discapacidad podía ser permanente y que debía atenderse desde otras disciplinas como la psicología, política y pedagógica. Por último, bajo el reconocimiento de la diversidad funcional y la individualización, se empieza a hablar del término de inclusión, el cual no solo presta atención en materia de salud, sino que considera el acceso y accesibilidad de las personas en situación de discapacidad a diversos entornos como la educación, el trabajo, la recreación, entre otros, los cuales se definieron como contextos de exclusión y donde el acondicionamiento de la infraestructura y el apoyo técnico, económico y multidisciplinario se convirtieron en bandera de las políticas públicas a nivel internacional y nacional.

Las políticas públicas en Colombia para las personas en situación de discapacidad, evolucionaron hacia un escenario de derechos bajo los estándares definidos por la ONU, la OMS y la OIT. La constitución de 1991 marcó una transformación, dado que antes de su promulgación solo se definían una serie de medidas aisladas que buscaban insipientemente apoyar a las personas en situación de discapacidad, y a partir de 1991 se presentaron nuevas oportunidades, ampliando el rango de acción, individualizando las necesidades tanto de las personas con discapacidad como de sus cuidadores, ofreciendo facilidades para participar de los diferentes espacios públicos, como colegios, universidades, escenarios deportivos, artísticos, políticos.

El PDD 2016-2019 del Valle del Cauca representó una primera mirada objetiva de las personas en situación de discapacidad, realizó avances significativos para su inclusión, empezando por caracterizar y tratar

de articular las acciones a la política nacional de discapacidad. Así mismo, se reconocieron oportunidades de mejora. El análisis del plan de desarrollo dejó entrever que, se centró en abarcar líneas de acción sobre el desarrollo de la capacidad, sin embargo, no fijó acciones concretas y específicas para reducir las barreras arquitectónicas, actitudinales, sociales y culturales para lograr con éxito, incorporar las estrategias que había fijado para mejorar la accesibilidad a los aspectos productivos, laborales, acceso a la salud, a la educación, al deporte y a la cultura.

El PDD 2016-2019 fijó como meta que solo un 10% de las personas con discapacidad tuvieran inclusión social y económica en el Valle, aspecto que puede responder a que aún no se habían llevado a cabo acciones para intervenir las barreras arquitectónicas, actitudinales, sociales y culturales para ampliar la cobertura con metas más amplias, la cual es una meta que se logra a largo plazo y requiere romper paradigmas frente a la forma como se afronta la discapacidad.

El PDD 2020-2023 del Valle del Cauca, significó nuevos avances en materia de discapacidad, fijó su mirada en otros contextos como el rural, el turismo, la participación ciudadana. Estableció un fortalecimiento institucional representado por la formación de los servidores públicos y el apoyo a entidades e instituciones que fomenten la empleabilidad de las personas en situación de discapacidad, además fija la línea calidad de vida y bienestar social para todos y todas donde incorpora acciones no solo para las personas con discapacidad, sino que incluye a cuidadores.

Como oportunidad de mejora del Plan 2020-2023 se evidenció que siguió con el enfoque de la rehabilitación desde lo asistencial, lo que

demuestra que hay que ahondar esfuerzos para cambiar este paradigma y centrar los esfuerzos en reconocer que la habilitación y rehabilitación requiere la participación en todos los aspectos de la comunidad, solo así se estará frente a una verdadera política de inclusión social como lo establecen los lineamientos internacionales y la política nacional. Se observó además que al igual que el plan precedente, el PDD 2020-2023 se centró en el desarrollo de las capacidades, pero solo fija la atención en las barreras arquitectónicas para el acceso a la educación, dejando de lado otros contextos sociales como la movilidad en espacios públicos como parques, vías e incluso institucionales.

Con el análisis de los planes de desarrollo, se evidenció que en el del 2020-2023 no hay continuidad en las estrategias y acciones que se habían planteado para el periodo 2016-2019, demostrando un rompimiento en los avances que se habían realizado y dejando como simples tareas las acciones que se llevaron a cabo del 2016 al 2019 para reestablecer los derechos de las personas en situación de discapacidad.

El Plan de Desarrollo Departamental PDD 2016-2019 del Valle del Cauca hizo énfasis en plantear acciones para las personas en situación de discapacidad en: fomentar la accesibilidad a diferentes espacios y contextos que incluyeron el habitacional y digital; el desarrollo de las capacidades con acciones sobre educación y empleabilidad; y el fortalecimiento de las organizaciones de o para población vulnerable. Sin embargo, el plan no tuvo en cuenta que la Política Pública Nacional de Discapacidad e Inclusión Social, que ya figuraba desde el año 2013, contemplaba otras esferas o líneas de acción de los ejes es-

tratégicos transformación de lo público y garantía jurídica, así como las líneas de acción de habilitación, turismo y protección social que se enfocaban en mejorar la calidad de vida de las personas en situación de discapacidad en todas las esferas sociales. Estos espacios debieron ser contemplados como mejoras de la siguiente administración gubernamental y ser incluidos en el PDD 2020-2023.

Con el PDD 2020-2023 se amplió la participación de acuerdo a las líneas de acción de la política pública de discapacidad nacional, pero se observó ausencia de las líneas de acción que conforman el eje 2 garantías jurídicas y la línea de acción fortalecimiento del movimiento asociado del eje estratégico 3 Participación en la vida política y pública.

La Política Pública Departamental de Discapacidad 2019-2029 hizo énfasis en las líneas de la Política Pública Nacional, contemplando estrategias que garantizaran la protección de los derechos de las personas en situación de discapacidad a disfrutar como ciudadano de los diversos accesos y accesibilidad que tienen otras personas de la sociedad.

Se reconoce que en el Valle del Cauca se han realizado avances en la formulación de estrategias de inclusión a las personas con discapacidad en diversos contextos sociales y culturales, sin embargo, se debe considerar que la Política Pública Nacional de Discapacidad e Inclusión Social presentó los lineamientos para el periodo 2013-2022 y las acciones en Discapacidad para el Valle del Cauca solo se contemplaron a partir del Plan 2016-2019 con énfasis en el desarrollo de capacidades, situación similar a la presentada en el Plan 2020-2023, las

cuales, solo a partir de la formulación de la política pública de discapacidad del Valle del Cauca presentada en el año 2019, se mejoraron y articularon con los ejes estratégicos y líneas de acción de la política nacional.

Lo anterior, refuerza la aseveración de que en el departamento del Valle las acciones que se han realizado a la fecha, solo representan tareas aisladas que no se configuran en cambios sostenibles en el largo plazo y solo queda esperar si a partir del 2020 en el departamento se logra realizar una real modificación en los contextos educativos, laborales, sociales y culturales que enfaticen la reducción de las barreras arquitectónicas que impiden la movilidad hacia estos entornos para gozar de los derechos que como ciudadanos abogan y defienden.

Recomendaciones

Es importante reconocer que el análisis se centró en los alcances desde el punto de vista de la formulación de las acciones y estrategias que el Valle del Cauca se han presentado como Políticas Públicas para la Discapacidad, por consiguiente, se recomienda que futuras investigaciones se centren en los verdaderos alcances de la implementación y ejecución, así como la efectividad de las políticas públicas a largo plazo.

Se recomienda además que las investigaciones retomen los ejes estratégicos y líneas de acción para lograr resultados que posteriormente puedan compararse y así, realizar un efectivo análisis de los avances logrados en la promoción de los derechos de las personas con discapacidad.

A los entes territoriales se les recomienda hacer énfasis en mejorar el acceso primero, desde las mejoras arquitectónicas que obstaculizan el tránsito y la movilidad de las personas en situación de discapacidad, así mismo, realizar campañas dirigidas a la comunidad que exalten la importancia de reconocer a las personas en situación de discapacidad como ciudadanos sujetos de los mismos derechos que el resto de las personas.

Referencias

Alarcón, Y. (2014). Una Mirada Al Enfoque De Derechos En La Protección De Las Personas Con O En Situación De Discapacidad En Colombia. *Vniversitas*, (128), 11-15. Recuperado a partir de https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/vnijuri/article/view/10127

Alcaldía de Palmira. (2014). *Anuario Estadístico de Palmira 2014*. Recuperado a partir de https://fundacionprogresamos.org.co/anuarios_estadisticos/palmira/anuario_2014/files/anexos.pdf

Alcaldía Municipal de Palmira. (2019). Informe Rendición de cuentas. Vigencia 2018. Palmira. Recuperado a partir de https://www.palmira.gov.co/informe-de-gestion-2018

Alcover, C., Rodríguez, F., Pastor, Y., Fernández, J., & Chambel, M. (2017). Crisis económica, salud y bienestar en trabajadores con discapacidad. *Journal of Work and Organizational Psychology*, (33), 147-155. Recuperado a partir de https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596217300269

Andrade, A., Monsalve, T., & Aristzábal, K. (2015). Alcance del principio de no discriminación de las personas en situación de discapacidad en el ámbito de la educación superior en Colombia. *Revista Latinoamericana de Derechos Humanos*, *26*(1), 99-122. Recuperado a partir de https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/derechoshumanos/article/view/7089

Argüelles, S., Reyes, L., & Velandia, O. (2014). *Acción Pública focalizada para atender la educación de personas con discapacidad: un desafío e gestión política pública*. Recuperado a partir de https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/10162/Sandra Arguelles Motta(TESIS).pdf?sequence=5

Ávila, C., Gil, L., López, A., & Vélez, C. (2012). Políticas Públicas Y Discapacidad: Participación Y Ejercicio De Derechos. *Investigaciones Andina*, *14*(24), 457-475. Recuperado a partir de http://www.scielo.org.co/pdf/inan/v14n24/v14n24a08.pdf.

Beltrán, Y., Martínez, Y., & Vargas, Á. (2015). El sistema educativo colombiano en el camino hacia la inclusión. Avances y retos. *Educación y Educadores*, *18*(1), 62-75. Recuperado a partir de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5429700

Buitrago, L. (2007). *Las políticas públicas en discapacidad: análisis y propuestas desde la perspectiva de la gerencia social*. Escuela Superior de Administración Pública ESAP. Recuperado a partir de https://docplayer.es/14126967-Las-politicas-publicas-en-discapacidad-analisis-y-propuestas-desde-la-perspectiva-de-la-gerencia-social-laura-belsey-buitrago-diaz.html

Cabero, J., Fernández, J., & Córdoba, M. (2016). Conocimiento de las TIC aplicadas a las personas con discapacidades. Construcción de un instrumento de diagnóstico. *Magis*, *8*(17), 157-176. Recuperado a partir de https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/MAGIS/article/view/15657

Cáceres, C. (2004). Sobre el concepto de discapacidad. Una revisión de las propuestas de la OMS. *Revista Electrónica de Audiología*, *2*(3), 74-77. Recuperado a partir de http://www.auditio.com/revista/pdf/vol2/3/020304.pdf

Camargo, D., & Forero, C. (2016). La inclusión deportiva en Colombia: Una mirada desde los actores. Estudio de caso. *Cuerpo, Cultura y Movimiento*, *6*(2), 143-165. Recuperado a partir de https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/rccm/article/view/4426

Camargo, M., & Dueñas, B. (2017). Propuesta para ajustar el Registro para la Localización y Caracterización de Personas con Discapacidad (RLCPD). *Revista de la Facultad de Medicina*, *65*(2), 283-290. Recuperado a partir de https://revistas.unal.edu.co/index.php/revfacmed/article/view/57549

Canimas, J. (2015). ¿Discapacidad o diversidad funcional? *Siglo Cero*, *46*(2), 79-97. Recuperado a partir de https://revistas.usal.es/index.php/0210-1696/article/download/scero20154627997/15821

Carvajal, M. (2015). Política de discapacidad e inclusión de la Universidad del Valle: un proceso participativo. *Revista Sociedad y Economía*, (29), 175-201. Recuperado a partir de http://www.scielo.org.co/pdf/soec/n29/n29a09.pdf

Casanova, H., & Rodríguez, R. (2014). Universidad, Política y Gobierno: vertientes de interpretación y perspectivas de análisis. *Bordón. Revista de Pedagogía*, *66*(1), 151-164. Recuperado a partir de https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=188073

Celis, H., & Gutiérrez, P. (2011). Políticas públicas en discapacidad en Colombia. Breve reflexión teórica, algunas cifras, conclusiones y retos inmediatos. *Revista CIFE*, *13*(19), 151-166. Recuperado a partir de https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/cife/article/view/807/1089

Céspedes, M. (2005). La nueva cultura de la discapacidad y los modelos de rehabilitación. *Revista Aquichan*, *5*(1), 108-113. Recuperado a partir de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=74150111

Cobo, E., Sandoval, C., & Alvarado, Y. (2013). Registro Para La Localización Y Caracterización De La Discapacidad, En Relación a Los Marcos De Referencia. *Hacia la Promoción de la Salud*, *18*(2), 41-54. Recuperado a partir de http://www.scielo.org.co/pdf/hpsal/v18n2/v18n2a04.pdf

Cogreso de la República. (2009). *Ley 1346 de 2009*. Recuperado a partir de http://www.mincit.gov.co/ministerio/ministerio-en-breve/docs/ley-1346-de-2009.aspx

Congreso de Colombia. (1987). Ley 12 de 1987. Por la cual se suprmen algunas barreras arquitectónicas y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial*, (37765), 1-2. Recuperado a partir de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14932

Congreso de Colombia. (1988). Ley 82 de 1988. Por medio de la cual se aprueba el Convenio 159 sobre la readaptación profesonal y el empleo de personas inválidas, adoptado por la Conferenca General de la Organizació Internacional del Trabajo en su 69a.

reunión, Ginebra, 19. *Diario Oficial*, (38626), 1-4. Recuperado a partir de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14931

Congreso de Colombia. (2013). *Ley estatutaria 1618 de 2013*. *Minsalud*. Recuperado a partir de https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/documento-balance-1618-2013-240517.pdf

Correa, L., & Castro, M. (2016). *Discapacidad e inclusión social en Colombia. Informe Alternativo de la Fundación Saldarriaga Concha al Comité de Naciones Unidas sobre los derechos de las personas con discapacidad*. Bogotá D.C.: Editorial Fundación Saldarriaga Concha. Recuperado a partir de https://www.saldarriagaconcha.org/personas-con-discapacidad/documentos/

Cortés, E., Riveros, L., & Pineda, G. (2013). Clasificación internacional del funcionamiento, la discapacidad y certificación de discapacidad en Colombia. *Revista de Salud Publica*, *15*(1), 129-137. Recuperado a partir de https://revistas.unal.edu.co/index.php/revsaludpublica/article/view/38196/62077

Cortés, J., & Sotomayor, E. M. (2016). La exclusión social de las personas con discapacidad en situaciones de pobreza: El caso de los campamentos Saharauis de Argelia. *Index de Enfermeria*, *25*(3), 180-184. Recuperado a partir de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1132-12962016000200012

Cuesta, Ó., & Meléndez, S. (2019). Discapacidad, ciudad e inclusión cultural: consideraciones desde la comunicación urbana. *Eure*, *45*(135), 273-282. Recuperado a partir de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0250-71612019000200273

Diazgranados, L. (2017). *Discapacidad: tratamiento laboral y protección social*. *Universidad Católica de Colombia*. Bogotá D.C.: Xpress Estudio Gráfico y Digital S.A. Recuperado a partir de https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/15930/1/discapacidad-tratamiento-laboral-proteccion-social.pdf

Diniz, D., Barbosa, L., & dos Santos, W. (2009). Discapacidad, derechos humanos y justicia. *SUR*, *6*(11), 65-77. Recuperado a partir de https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1806-64452009000200004&script=sci_abstract&tlng=es

Egea, C., & Sarabia, A. (2001). Clasificadores de la OMS sobre discapacidad. *Boletín del Real Patronato Sobre Discapacidad*, (50), 15-30. Recuperado a partir de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=234359

Espinal, S. (2016). *Política Pública de Discapacidad para el municipio de Medellín: la garantía de los Derechos Humanos de los cuidadores familiares de personas con discapacidad entre el 2013 y 2015*. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Recuperado a partir de https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/12960?show=full

Fajardo, A. (2017). Diversidad, discapacidad, inclusión social: discursos desde un ecosistema sociocultural en perspectiva de psicología social comunitaria. *Integración Académica en Psicología*, *5*(13), 28-37. Recuperado a partir de https://integracion-academica.org/22-numeros-anteriores/volumen-5-numero-13-2017/151-diversidad-discapacidad-inclusion-social-discursos-desde-un-ecosistema-sociocultural-en-perspectiva-de-psicologia-social-comunitaria

Fernández, F., & Duarte, J. (2016). Retos de la inclusión académica de personas con discapacidad en una universidad pública Colombiana. *Formacion Universitaria*, *9*(4), 95-104. Recuperado a partir de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=373546601011

Fernández, J., Román, P., & El Homrani, M. (2017). TIC y discapacidad. Conocimiento del profesorado de educación primaria en Andalucía. *Aula Abierta*, (46), 65-72. Recuperado a partir de https://www.researchgate.net/publication/329532408_TIC_y_discapacidad_Conocimiento_del_profesorado_de_educacion_primaria_en_Andalucia

Flórez, M., & Gaviria, M. (2017). *Lo público de las políticas públicas: De concepciones sobre disCapacidad y participación en los programas amparados en la Política Pública de DisCapacidad del Municipio de Sonsón.* Universidad de Antioquia. Recuperado a partir de http://ayura.udea.edu.co:8080/jspui/bitstream/123456789/2560/1/D0341_mihaelflorez_rosariogaviria.pdf

Forero, A. (2010). Origen , evolución y transformación de lo público. *Derecho y Realidad*, (15), 13-18. Recuperado a partir de https://revistas.uptc.edu.co/index.php/derecho_realidad/article/download/4984/4031/

Gallego, M., & Salinas, N. (2019). El deporte como mecanismo de resiliencia para deportistas en situación de discapacidad. *Revista de Psicología Universidad de Antioquia*, *11*(1), 117-135. Recuperado a partir de https://www.researchgate.net/publication/338926946_El_deporte_como_mecanismo_de_resiliencia_para_deportistas_en_situacion_de_discapacidad

Garavito, D. (2014). *La inclusión de las Personas con Discapacidad en el mercado laboral colombiano, una acción conjunta*. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado a partir de http://bdigital.unal.edu.co/46075/

Gobernación del Valle de Cauca. (2016). Plan de Desarrollo del Departamento del Valle del Cauca para el periodo 216-2019. Santiago de Cali. Recuperado a partir de https://www.uesvalle.gov.co/documentos/147/1-plan-de-desarrollo-departamental-2016---2019/

Gobernación del Valle de Cauca. (2018). *Anuario Estadístico del Valle del Cauca 2018*. Santiago de Cali. Recuperado a partir de https://www.valledelcauca.gov.co/documentos/11575/anuario-estadistico/

Gobernación del Valle de Cauca. (2019). Política Pública Departamental de Discapacidad del Valle del Cauca 2019-2029. Recupe-

rado a partir de https://www.valledelcauca.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=viewpdf&id=31927

Gobernación del Valle de Cauca. (2020). Plan de Desarrollo Departamental 2020 - 2023. Plan estratégico. Santiago de Cali. Recuperado a partir de https://www.valledelcauca.gov.co/documentos/12303/plan-de-desarrollo-2020-2023/?genPagDocs=1

Gómez, C., Pasos, L., González, T., & Arrivillaga, M. (2018). Acceso a sevicios de salud de personas en situación de discapacidad física en Zarzal (Valle del Cauca, Colombia). *Salud Uninorte*, *34*(2), 276-283. Recuperado a partir de http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/salud/article/viewArticle/9549

Gómez, N., Restrepo, D., Gañan, J., & Cardona, D. (2018). La discapacidad desde los enfoques de derechos y capacidades y su relación con la salud pública. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, *17*(35), 1-18. Recuperado a partir de https://www.researchgate.net/publication/331103835_La_discapacidad_desde_los_enfoques_de_derechos_y_capacidades_y_su_relacion_con_la_salud_publica

González, D., Gutiérrez, J., González, A., & Márquez, Y. (2017). Inserción Laboral de Personas con Discapacidad. *European Scientific Journal, ESJ*, *13*(29), 109-125. Recuperado a partir de https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/10025

González, J. (2014). *Análisis Institucional de la Política Púbica de Discapacidad en el municipio de Ríonegro, diseño e implementación entre los años 2009 y 2013*. Recuperado a partir de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/5368

Guzmán, F. (2012). El binomio discapacidad-enfermedad: un análisis crítico. *Revista Internacional de Humanidades Médicas*, *1*(1), 61-71. Recuperado a partir de http://digital.csic.es/handle/10261/76464

Hernández Ríos, M. (2015). El Concepto de Discapacidad: De la Enfermedad al Enfoque de Derechos. *Revista CES Derecho*, *6*(2), 46-59. Recuperado a partir de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S2145-77192015000200004&script=sci_abstract&tlng=es

Hurtado, L., & Agudelo, A. (2014). Inclusión educativa de las personas con discapacidad en Colombia. *Revista CES Movimiento y Salud*, *2*(1), 45-55. Recuperado a partir de http://revistas.ces.edu.co/index.php/movimientoysalud/article/view/2971

Iglesias, J. (2019). Capacidad jurídica y acceso a la justicia de las personas con discapacidad en Argentina. *Revista Española de Discapacidad*, *7*(2), 79-101. Recuperado a partir de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7161828

Levín, E., González, E., Lugo, Y., & Murga, N. (2015). «Yo elijo». Participación política y derecho a la ciudadanía de las personas con discapacidad. *Política y Cultura*, (44), 137-156. Recuperado a partir de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-77422015000200007

Linares, J., Hernández, A., & Rojas, H. (2019). Política Internacional, Nacional y Local: la gestión pública de la accesibilidad espacial para las personas con discapacidad. *Reflexión Política*, *21*(43),

137-149. Recuperado a partir de https://revistas.unab.edu.co/index.php/reflexion/article/view/3522

López, J. (2019). Derecho a la actividad física y deportiva para personas con discapacidad. *Revista de la Facultad de Derecho de México*, *69*(273), 493-511. Recuperado a partir de https://www.researchgate.net/publication/331455692_Derecho_a_la_actividad_fisica_y_deportiva_para_personas_con_discapacidad

Macías, D., & González, I. (2012). Inclusión social de personas con discapacidad física a través de la natación de alto rendimiento. *Apunts Educación Física y Deportes*, (110), 26-35. Recuperado a partir de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4150333

Malucín, W., Carrión, A., & García, E. (2019). Turismo accesible para personas con discapacidad física. Caso: cantón Salinas. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, *6*(1), 56-66. Recuperado a partir de https://www.researchgate.net/publication/334070141_Turismo_accesible_para_personas_con_discapacidad_fisica_Caso_canton_Salinas

Martínez, A. M., Uribe, A. F., & Velázquez, H. J. (2015). La discapacidad y su estado actual en la legislación colombiana. *Duazary*, *12*(1), 49-58. Recuperado a partir de http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/duazary/article/view/1398

Massal, J. (2006). El papel de los movimientos sociales en la consolidación democrática: reflexiones alrededor del caso ecua-

toriano en perspectiva comparada. *Colombia Internacional*, (63), 108-127. Recuperado a partir de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5576481

Matamoros, E., Tejeida, R., & Morales, O. (2019). La inclusión social de las personas con discapacidad en el sistema turístico del Centro Histórico de la Ciudad de México: diseño de un modelo sistémico de innovación. *Intersticios sociales*, (17), 79-104. Recuperado a partir de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=421759176005

Ministerio de Salud. (2017). Registro para la localización y caracterización de discapacidad. *Observatorio Nacional de Discapacidad*, (Boletín 8), 1-5. Recuperado a partir de https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/Boletin-OND-

Ministerio de Salud y Protección Social. (2014). *Política Pública Nacional de Discapacidad e Iclusión Social 2013-2022*. Bogotá. Recuperado a partir de https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/promocion-social/Discapacidad/Paginas/politica-publica.aspx

Minsterio de Salud. (1985). Resolución No 14861 del 4 de octubre de 1985. Por la cual se dictan normas para la protección , seguridad, salud y bienestar de las personas en el ambiente y en especial de los minusválidos. Recuperado a partir de https://xdocs.net/documents/resolucion-14861-de-1985-5cb23fca36663

Mondragón, M. (2013). *Análisis en el contexto colombiano de la Política Pública en Discapacidad y la Salud*. Universidad CES-UAM. Recuperado a partir de http://www.bdigital.ces.edu.co:8080/repositorio/bitstream/10946/1742/2/Analisis_política_discapacidad.pdf

Monereo, J. (2014). ¿Qué sentido jurídico-político tiene la garantía del derecho «al trabajo» en la «sociedad del riesgo»? *Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, (126), 47-90. Recuperado a partir de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4944254

Montoya, J., Rodríguez, N., Aguilar, A., & Bolaños, M. (2018). Adultos en situación de discapacidad. *Revista Areté, Fonoaudiología*, *18*(1), 40-47. Recuperado a partir de https://revistas.iberoamericana.edu.co/index.php/ripsicologia/%0Aarticle/view/1164

Morales, C. (2015). *Implicaciones laborales de la Política de Discapacidad a la luz del modelo de mercado en Bogotá*. Recuperado a partir de https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/18946/MoralesPradoCarlosAndres2015.pdf?sequence=1

Naranjo, G., Lopera, J., & Granada, J. (2009). Las políticas públicas territoriales como redes de política pública y gobernanza local : la experiencia de diseño y formulación de las políticas públicas sobre desplazamiento forzado en el departamento de Antioquia y la ciudad de Medellín. *Estudios políticos*, (35), 81-105. Recuperado a partir de https://revistas.udea.edu.co/index.php/estudiospoliticos/article/view/5157

Noreña, L., Pineda, Y., & Velásquez, N. (2016). *Participación política de las personas con discapacidad desde la construcción del «Plan Municipal de Discapacidad 2010-2018» en Medellín y goce efectivo de los derechos*. Universidad de Antioquia. Recuperado a partir de http://200.24.17.68:8080/jspui/bitstream/123456789/2352/1/D0244_laura_yuly_natalia.pdf

Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Disability Indicators for the SDGs*. Recuperado a partir de www.un.org/disabilities/documents/disability_indicators_oct2015.docx

Organización Mundial de la Salud. (2011). *Informe Mundial sobre la Discapacidad*. Recuperado a partir de https://www.who.int/disabilities/world_report/2011/es/

Ortega, E., & Cardona, X. (2015). *Experiencias de participación, política pública y comunidad con discapacidad en Rionegro, Antioquia: un acercamiento desde sus lugares y relatos*. Universidad de Antioquia. Recuperado a partir de http://ayura.udea.edu.co:8080/jspui/handle/123456789/1745

Ortega, P., & Plancarte, P. (2017). Discapacidad: Factores de riesgo y y prevención y profesonales relacionados. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, *22*(2), 183-196. Recuperado a partir de https://www.redalyc.org/pdf/292/29255774005.pdf

Padilla, A. (2010). Discapacidad: contexto , concepto y modelos. *Revista Colombiana de Derecho Internacional*, (16), 381-414. Recuperado a partir de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1692-81562010000100012&script=sci_arttext%5Cnhttp://www.redalyc.org/articulo.oa?id=82420041012

Parra, C., & Palacios, M. (2007). Enfoque de Derechos Humanos Objetivos generales. *Universidad Sergio Arboleda*, *7*(13), 97-114. Recuperado a partir de http://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/354

Peña, M., & Durán, N. (2016). Justicia organizacional, desempeño laboral y discapacidad. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, *7*(1), 201-222. https://doi.org/10.21501/22161201.1540

Peña, P., & Celorio, J. (2014). Importancia de la formación en discapacidad para algunos profesionales de la salud en Santiago de Cali. *Rastros Rostros*, *16*(30), 71-76. Recuperado a partir de https://revistas.ucc.edu.co/index.php/ra/article/view/820

Pérez, J. (2016). La incLusión de Las personas con discapacidad en La educación superior en México. *Sinéctica Revista Electrónica de educación*, *46*, 1-15. Recuperado a partir de http://www.redalyc.org/pdf/998/99843455011.pdf

Pérez, V., Baute, M., & Espinoza, M. (2017). Estrategia para la formación de una cultura de repeto a las personas con discapacidad en el entorno universitario. *Universidad y Sociedad*, *9*(4), 148-156. Recuperado a partir de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000400020

Polonio, G. (2016). La protección social en las personas con discapacidad. *Revista de Fomento Social*, *4*(2016), 547-577. Recuperado a partir de https://www.revistadefomentosocial.es/rfs/article/view/1393

Presidencia de la República. (1989). Decreto 2177 De 1989. Por el cual se desarrolla la ley 82 de 1988, aprobatoria del convenio número 159, suscrito con la organización internacional del trabajo, sobre readaptación profesional y el empleo de personas inválidas. *Diario Oficial*, (38991), 1-3. Recuperado a partir de http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=10813

Ramos, A., Báez, D., & Artigas, E. (2015). Desarrollo de capacidades para el desarrollo local en cambio de época. *Interações (Campo Grande)*, *16*(2), 339-350. Recuperado a partir de https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-70122015000200339

Rendón, L., Morales, P., & Ramírez, O. (2014). Caracterización de la población con discapacidad visual y auditiva matriculada en la Unidad de Rehabilitación del Instituto para Niños Ciegos y Sordos del Valle del Cauca. *Prospectiva*, (19), 463-481. Recuperado a partir de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5857476

Riaño, A., García, R., Rodríguez, A., & Álvarez, E. (2016). Calidad de vida e inserción socio-laboral de jóvenes con discapacidad. *Revista Electronica de Investigacion Educativa*, *18*(1), 112-127. Recuperado a partir de https://www.researchgate.net/publication/291349907_Calidad_de_vida_e_insercion_socio-laboral_de_jovenes_con_discapacidad

Rodrigues, J., Castro, L., & Sánchez, M. (2017). Un análisis de la app turística Tenerife Accesible. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism*

Review, *6*(1), 109-123. Recuperado a partir de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5970179

Rodríguez, M., & Arroyo, M. (2014). Las TIC al servicio de la inclusión educativa. *Digital Education Review*, *25*(1), 108-126. Recuperado a partir de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4778259

Roth, A., Gordillo, Á., González, N., & Suárez, E. (2017). *Análisis de la Política Pública de Discapacidad de Bogotá (2007-2017)*. (I. U. de I. J. S. G. Mo. (UNIJUS), Ed.). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado a partir de http://www.bdigital.unal.edu.co/73369/1/Análisis de la política pública_140819%281%29.pdf

Sailema, Á., Sailema, M., Amores, P., Maqueira, G., & Morales, D. (2017). Actividades físico recreativas y motricidad: proyecto para la inclusión de niños con discapacidad. *Lecturas: Educación Física y Deportes, Revista Digital*, *22*(227), 1-20. Recuperado a partir de https://www.researchgate.net/publication/319851856_Actividades_fisico-recreativas_y_motricidad_proyecto_para_la_inclusion_de_ninos_con_discapacidad

Salas, S. (2014). *Percepción de un grupo de deportistas con discapacidad física frente a las políticas públicas en relación con su participación en ámbitos deportivos*. Universidad Santo Tomás. Recuperado a partir de https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/4303/Stwart Salas - 2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Serrano, M., Campos, C., Jaramillo, L., & Galindo, N. (2013). Instrumento para evaluación de la accesibilidad con criterios de diseño universal. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, *39*, 143-151. Recuperado a partir de http://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509012.pdf

Somuano, M. F. (2007). Movimientos sociales y partidos políticos en América Latina: una relación cambiante y compleja. *Política y Cultura*, *Primavera*, (27), 31-53. Recuperado a partir de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0188-77422007000100003&lng=es&nrm=iso

Soto, M. (2013). La integración social de los discapacitados. Análisis de la normativa internacional en materia de discapacidad desde la perspectiva colombiana. *Justicia Juris2*, *9*(2), 20-31. Recuperado a partir de http://ojs.uac.edu.co/index.php/justicia-juris/article/view/87

Tamayo, M., & Besoaín, Á. (2018). Determinantes sociales de la salud y discapacidad: actualizando el modelo de determinación. *Gac Sanit*, *32*(1), 96-100. Recuperado a partir de https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0213911117300328

Tróchez, C., & Patarroyo, D. (2016). Identificación y análisis de políticas públicas y actores sociales en la atención a la población infantil con discapacidad en Colombia. *Ciudad paz-ando*, *9*(1), 45-61. Recuperado a partir de http://repository.lasalle.edu.co/handle/10185/18357

Valarezo, E., Bayas, A., Aguilar, W., Paredes, L., Paucar, E., & Romero, E. (2017). Programa de actividades físico-recreativas para desarrollar habilidades motrices en personas con discapacidad intelectual. *Revista Cubana de Investigaciones Biomedicas*, *36*(1), 1-13. Recuperado a partir de http://www.revibiomedica.sld.cu/index.php/ibi/article/view/35

Vásquez, A. (2006). La discapacidad en América Latina. En A. Amate & A. Vásquez (Eds.), *Discapacidad: lo que todos debemos saber* (pp. 9-22). Organización Panamericana de la Salud OPS. Recuperado a partir de https://www.paho.org/uru/index.php?option=com_docman&view=document&category_slug=publicaciones-discapacidad-accesibilidad&alias=95-la-discapacidad-en-america-latina-armando-vasquez&Itemid=307

Vásquez, D. (2015). Políticas de inclusión educativa: una comparación entre Colombia y Chile. *Educación y Educadores*, *18*(1), 45-61. Recuperado a partir de https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/4683/3965

Velandia, S., Castillo, M., & Ramírez, M. (2018). Acceso a la educación superior para personas con discapacidad en Cali, Colombia: paradigmas de pobreza y retos de inclusión. *Lecturas de Economía*, (89), 69-101. Recuperado a partir de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6514653

Velandia, Y. (2018). El turismo cultural accesible para personas con discapacidad sensorial en la localidad la candelaria bogotá. primera fase. *Revista TURPADE*, *5*(7), 1-16. Recuperado a partir de http://turpade.com/f/FG46.pdf

Velarde, V. (2016). Los modelos de la discapacidad: un recorrido histórico. *Revista empresa y humanismo*, *XV*(1), 115-136. Recuperado a partir de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3822980

Velásquez, S. (2014). *Personas con discapacidad (diversidad funciona) bajo los enfoques de integración inclusión social en Santiago de Cali. Debates, legislación y Políticas Públicas*. Universidad del Valle. Recuperado a partir de http://bibliotecadigital.univalle.edu.co:8080/bitstream/10893/7742/1/3489-0473599.pdf

Victoria, J. (2013). El modelo social de la discapacidad: una cuestión de derechos humanos. *Revista de derecho UNED*, (12), 817-833. Recuperado a partir de http://revistas.uned.es/index.php/RDUNED/article/viewFile/11716/11163

Vidal, R., & Cornejo, C. (2016). Trabajo y discapacidad: una mirada crítica a la inclusión al empleo. *Papeles de Trabajo*, (31), 110-119. Recuperado a partir de https://www.researchgate.net/publication/317531931_Trabajo_y_discapacidad_una_mirada_critica_a_la_inclusion_al_empleo

Zapata, M. (2018). *Análisis de la inclusión social de personas en condiciones de discapacidad auditiva y/o visual bajo un concepto de equidad en la ciudad de Cali, estudio retrospectivo*. Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado a partir de https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/38075

LA PLUSVALÍA UN GRAVAMEN EFICAZ PARA FINANCIAR OBRAS PÚBLICAS EN EL MUNICIPIO DE CANDELARIA (VALLE)

SURPLUS-VALUE AN EFFECTIVE TAX TO FINANCE PUBLIC WORKS IN THE MUNICIPALITY OF CANDELARIA (VALLE)

Abel Ortega Rico[14]
Herbin Jandry Amú Diaz[15]
Marino Rengifo García.[16]
Vivian Patricia Valencia[17]

Resumen

La presente investigación plantea la importancia que tiene la gestión de cobro de la participación de la plusvalía en los entes territoriales de Colombia, especialmente en aquellos municipios donde las dinámicas del mercado del suelo urbano presionan cambios para usos más

14 Administrador de Empresas - Especialista Gerencia Pública; Universidad Pontificia Bolivariana; Seccional Palmira; Colombia. abel.rico@upb.edu.co

15 Doctorando en Ciencias de la Educación; Sociólogo, Magister en Gobierno. Universidad del Tolima (Rudecolombia) Correo: herbinjandry@gmail.com

16 Doctorando en Sociedad de la Información y el Conocimiento; Universitat Oberta de Catalunya España - UOC; Magíster en Sociología; Universidad el Valle; Magíster en Intervención Social en las Sociedades del Conocimiento; Universidad Internacional de la Rioja España – UNIR; Economista; Universidad del Valle; (Grupo de Investigación en Estudios sobre organizaciones); (Docente) Programa Administración de Empresas; Universidad Pontificia Bolivariana; Seccional Palmira; Colombia; Correo: marino.rengifo@upb.edu.co

17 Magister en Administración; Especialista en Cooperación Internacional y Gerencia Social; Administradora de Empresas con énfasis en Economía Solidaria; (Grupo de Investigación en Estudios sobre organizaciones); (Directora Facultad); Programa Administración de Empresas; Universidad Pontificia Bolivariana; Seccional Palmira; Colombia; Correo: vivian.valencia@upb.edu.co

rentables. El tema propuesto tiene como referente de análisis el municipio Candelaria, población vecina a la ciudad de Cali y ubicada al sur del departamento del Valle del Cauca, en la que su Plan Básico de Ordenamiento Territorial (PBOT) adoptado en el 2005 se ha modificado en dos ocasiones en los últimos 15 años, incorporando aproximadamente 600 hectáreas como suelo urbano, decisiones administrativas que solo han generado beneficios extraordinarios a los propietarios de los predios, privándose la municipalidad de usufructuar los recursos provenientes de la plusvalía, un instrumento financiero eficaz para respaldar obras publicas conforme a lo establecido por la Ley 388 de 1997 y determinadas en el plan de desarrollo.

En este sentido, el trabajo desarrolla metodológica la construcción de escenarios donde se analiza el potencial del recaudo de participación en la plusvalía desestimado por el municipio de Candelaria (Valle), como consecuencia de las modificaciones del Plan de Ordenamiento Territorial (PBOT) en el periodo 2014-2020, comparando la efectividad del mismo con casos exitosos en otras localidades del país. Asimismo, el análisis de este instrumento financiero, debe ser considerado por la mayoría de los municipios para que comprendan su eficacia en el marco de las finanzas territoriales, evolucionando hacia una gerencia publica responsable y con voluntad política para satisfacer las demandas de los ciudadanos en el que los beneficios sean para todos y no solo para un determinado grupo de interés, como se puede evidenciar en el presente estudio.

Palabras clave: *Participación en plusvalía, ordenamiento territorial, eficacia en el cobro, usos del suelo.*

Summary

The present research raises the importance of the collection management of the capital gain participation in the territorial entities of Colombia, especially in those municipalities where the dynamics of the urban land market pressure changes for more profitable uses. The proposed topic has as a reference for analysis the municipality of Candelaria, a neighboring town to the city of Cali and located south of the department of Valle del Cauca, in which its Basic Plan for Territorial Organization (PBOT) adopted in 2005 has been modified in twice in the last 15 years, incorporating approximately 600 hectares as urban land, administrative decisions that have only generated extraordinary benefits to the owners of the properties, depriving the municipality of using the resources from the capital gain, an effective financial instrument to support works public in accordance with the provisions of Law 388 of 1997 and determined in the development plan.

In this sense, the work develops methodological the construction of scenarios where the potential of the collection of participation in the capital gain is analyzed, rejected by the municipality of Candelaria (Valle), as a consequence of the modifications of the Territorial Ordering Plan (PBOT) in the period 2014-2020, comparing its effectiveness with successful cases in other locations in the country. Likewise, the analysis of this financial instrument should be considered by most municipalities so that they understand its effectiveness in the framework of territorial finances, evolving towards a responsible public management and with political will to satisfy the demands of citizens in the that the benefits are for everyone and not only for a certain interest group, as can be seen in the present study.

Keywords: *Participation in surplus-value, land use planning, collection efficiency, land use.*

Introducción

La llegada de la pandemia del Covid-19 y las manifestaciones ciudadanas que perturbaron el orden público a principios del mes mayo del 2021, generaron una crisis sanitaria y económica que afectaron el aparato productivo del país y por ende las finanzas del Estado, evidenciando una vez más, que los entes territoriales de Colombia están inmersos permanentemente en entornos de gran complejidad donde las demandas sociales son crecientes y la capacidad de respuesta están limitadas a la disponibilidad de recursos, muchos de los cuales, no son eficaces ni eficientes en su ejecución, sin soslayar, la pereza fiscal que rodea a una gran cantidad de municipios para generar estrategias que potencialicen y fortalezcan sus ingresos, a través del empleo de instrumentos financieros como el cobro de la valorización y la participación de la plusvalía, cuando por decisiones administrativas se afecta el ordenamiento territorio, siendo este último, el objeto de análisis de esta investigación académica.

En concordancia con lo anterior, la Constitución Política establece que unas de las funciones fundamentales del Estado es garantizar la provisión de bienes y servicios demandados por la población, los cuales se materializan en los respectivos presupuestos de ingresos y gastos que anualmente elaboran las entidades públicas. La financiación de los requerimientos de las comunidades se efectúa con recursos que provienen de diversas fuentes impositivas, que se ordenan en un plan de ingresos en el que se encuentran los denominados tributarios y no tributarios.

Teniendo en cuenta lo indicado, se tiene que una de las fuentes para respaldar las inversiones en los entes territoriales es la plusvalía, instrumento financiero que desarrolla la Ley 388 de 1997, que grava de forma directa la propiedad privada cuando por actuaciones administrativas se afectan el uso del suelo causando incrementos espontáneos al valor de la tierra, propiciando beneficios económicos a los dueños de los predios o las urbanizadoras interesadas en adelantar programas habitacionales. Importante señalar, que este gravamen no se establece en la mayoría de los casos, por falta de voluntad política, desconocimiento de las normas y/o deficiencias técnicas generando ineficacias en el recaudo de impuestos.

En este orden de ideas, este trabajo busca encontrar respuesta a la pregunta de investigación ¿En qué medida un gravamen como la plusvalía puede ser un instrumento financiero eficaz para financiar obras públicas en el municipio de Candelaria (Valle), teniendo en cuenta los hechos generadores del uso del suelo implementados en el Plan Básico de Ordenamiento Territorial (PBOT) y sus respectivas modificaciones correspondientes al periodo 2014-2020?, particularidad que experimentan un poco más del 95 % de los entes territoriales de Colombia, especialmente, aquellos que hacen parte de manera formal o de hecho de las áreas metropolitanas en el cual el proceso de conurbación no es aprovechado para fortalecer las rentas propias cuando se producen cambios de uso del suelo.

Como consecuencia de lo descrito anteriormente, se tiene que el municipio de Candelaria (Valle), inicia en el año 1995 un proceso de conurbación con considerables desequilibrios urbanísticos mediante el proyecto de vivienda Urbanización Poblado Campestre, de-

sarrollado en terrenos dedicados al cultivo de la caña de azúcar y actividades agroindustriales. Los cambios de uso del territorio que entraron en vigencia en el 2005 con el Plan Básico de Ordenamiento Territorial (PBOT) con sus respectivos ajustes (2014-2015), estimularon la industria de la construcción de vivienda fomentando un numero significativos de proyectos urbanísticos en los centro poblados de Candelaria (Valle), tales como: La Urbanización la Aldea Campestre y las Victorias en el corregimiento de Villagorgona, Urbanización Renacer y Bella Suiza en El Carmelo y los megaproyectos de Ciudad del Valle y Ciudadela San Jorge, localizados en Juanchito y la Cabecera Municipal respectivamente.

Hay que mencionar, que a partir de la puesta en marcha del Plan de Ordenamiento Territorial (PBOT) durante el periodo comprendido entre 2014-2020, se habilitaron cerca de seis millones de metros cuadrados (6.000.000 mts2) para desarrollos urbanísticos, logrando estimar en un ejercicio de varios escenarios que se exponen más adelante, que la municipalidad de Candelaria (Valle) se privó de percibir una suma cercana a los ciento dieciocho mil millones de pesos ($118.000.000.000.00). Importante precisar, que en nuestro país existen casos exitosos en la aplicación y cobro de la plusvalía como los municipios de la Ceja en Antioquia, Tocancipá en Cundinamarca y Floridablanca en Santander, los cuales se constituyen como ejemplo para los entes territoriales que tienen el potencial para gestionar esta importante fuente de recursos.

Como resultado final del estudio, se establece que la mayoría de los entes territoriales del país no han sido eficaces en el aprovechamien-

to de un importante instrumento financiero como el de la participación de la plusvalía. El caso del municipio de Candelaria (Valle), sirve de modelo para recomendar que hay que realizar un mayor esfuerzo fiscal, explotando el potencial tributario que tienen las localidades. El sortear la pereza fiscal implica acceder a importantes recursos tributarios que en los actuales momentos son apremiantes para atender las necesidades básicas insatisfechas que tienen las comunidades. Sera de mucha trascendencia socializar con los grupos de interés, especialmente los actores políticos, sector de la construcción de vivienda, propietarios de terrenos y veedurías ciudadanas, lo significativo para las finanzas públicas el aprovechamiento de esta renta.

Planteamiento del Problema

El cobro de la plusvalía como un impuesto municipal nos conduce a la Colonia Alemana de Kiautschou (China), considerado el primer territorio donde se implementó este tributo en el año 1898 "que obligaba la tributación de todas las ventas inmuebles al 33,3 %" (gijon.es, 2018). A partir de esta experiencia, el modelo de tributación fue acogido por la mayoría de los países europeos, entre los cuales podemos destacar a: Dinamarca (1903), Francia (1907), Inglaterra (1910), España (1917) e Italia (1931), entre otros, (Rendón, Velazco, & Villareal, 2018). En América Latina se dio bajo el influjo de los postulados españoles, teniendo como referencia el denominado Impuesto Municipal sobre el Incremento del Valor de los Terrenos implementado por el país europeo en la segunda década del siglo XX, señalando que Colombia por medio de la denominada Contribución de Valorización, Chile con la Ley

de Pavimentación y Brasil con la Tasa de Pavimentación en São Paulo, fueron los primeros países de la región en legislar sobre esta materia (Smolka & Furtado, 2001).

El cumplimiento de las funciones fundamentales del Estado garantiza los derechos a la provisión de bienes y servicios demandados por la población, muchos de los cuales, se reafirman en los programas de gobierno y planes de desarrollo que impulsan los mandatarios, materializándose en un presupuesto público de rentas y gastos, herramienta fundamental para la toma de decisiones. El relacionado con las rentas, se obtienen con "impuestos internos, con endeudamiento o con mecanismos de devaluación de la moneda, o combinación de los anteriores" (Finanzas Digital, 2014) y el gasto público "se descompone en gastos de funcionamiento y gastos de inversión. Los gastos de funcionamiento son los gastos operativos recurrentes del presupuesto. El gasto de inversión incluye la formación bruta de capital que realiza el Estado" (Espitia, 2019). La financiación de estos rubros se efectúa con recursos establecidos en el presupuesto de rentas, especialmente a través de ingresos corrientes tales como: el predial, industria y comercio, sobre tasa a los combustibles, valorización y participación de la plusvalía, entre otros.

Expuesto lo anterior, se tiene que una de las fuentes para dar cumplimiento a los programas de gobierno y los planes de desarrollo de los entes territoriales, es la participación de la plusvalía. Instrumento financiero que interviene de forma directa la propiedad privada cuando por actuaciones administrativas se afectan el uso del suelo causando incrementos espontáneos al valor de la tierra y mejorando ostensible-

mente los beneficios económicos a los dueños de los predios objeto de intervención. Desafortunadamente, los gobiernos locales no han aprovechado de manera adecuada y eficaz la participación en la plusvalía, conforme a la Ley 388 de 1997 al no gestionar el porcentaje que les corresponde cuando se adoptan este tipo de decisiones administrativas, en otras palabras: "la valorización de la propiedad inmobiliaria que resulta de dichas intervenciones, debe de volver a la sociedad en su conjunto –quien en última instancia las ha financiado por medio de sus contribuciones– y no quedarse en manos de los propietarios" (Smolka & Furtado, 2001).

La Constitución de 1991 "consideró justo y equitativo que la sociedad participara de los beneficios y aumentos en las rentas de la tierra, originados en la normativa urbanística y en la disponibilidad de infraestructura" (Barreto, 2003), para lo cual, impulsó la Ley 388 de 1997 de Desarrollo Territorial. Esta norma incorpora el cobro de la plusvalía, como una fuente de ingresos que permite financiar proyectos públicos relacionados con equipamiento urbano, infraestructura vial y servicios públicos de acueductos y alcantarillados, entre otros. Hay que mencionar, que este instrumento financiero ha superado innumerables demandas de legalidad abordadas por la Corte Constitucional y que propenden evitar la exigibilidad de un tributo considerado eficaz para las finanzas públicas locales (Corte Constitucional de Colombia, 2019)

Acorde con señalado en los párrafos precedentes, el presente trabajo tiene la finalidad resolver la pregunta de investigación ¿En qué medida un gravamen como la plusvalía puede ser un instrumento financie-

ro eficaz para financiar obras públicas en el municipio de Candelaria (Valle), teniendo en cuenta los hechos generadores del uso del suelo implementados en el Plan Básico de Ordenamiento Territorial (PBOT) y sus respectivas modificaciones correspondientes al periodo 2014-2020?, logrando como resultado evidenciar la falta de gestión del municipio de Candelaria (Valle) para aprovechar parte de los beneficios que producen las modificaciones del uso del territorio por decisiones administrativas, en el cual se priva a la municipalidad de cuantiosos ingresos que se calculan en el examen de varios escenarios que se desarrolla en el este estudio.

Antecedentes

Después de 23 años de expedida la norma de ordenamiento territorial, se estima que en nuestro país el número de municipios que utilizan este mecanismo para capturar el valor de las transformaciones del uso del suelo no superan los 50, atribuibles seguramente a desconocimiento de la normatividad por parte de los entes gubernamentales, intereses políticos, ausencia de regulaciones claras para determinar la distribución de las cargas y beneficios y a la resistencias de una gran parte de los beneficiarios directos a pagar el gravamen (Ortiz, 2007).

En consonancia con lo anterior, encontramos al municipio de Candelaria (Valle del Cauca), población que en el año 1995 inicia un proceso de conurbación con considerables desequilibrios urbanísticos por intermedio del proyecto de vivienda Urbanización Poblado Campestre, desarrollado en medio de terrenos que se destinan al cultivo de la caña de azúcar y actividades agroindustriales, con una oferta habita-

cional que superaba las 4.000 soluciones para igual número de familias que provenían mayoritariamente de Santiago de Cali. Un proceso migratorio interno motivado por la escases de suelos para gestionar programas de interés social que "ha llevado a un 'desplazamiento' en la construcción y las familias han optado por municipios vecinos aprovechando además menores costos en las soluciones de vivienda y en las tarifas de servicios" (El Tiempo, 2016). Es importante mencionar, que de acuerdo a los resultados del nuevo censo poblacional realizado por el Dane (2018), Candelaria en los últimos 13 años el número de habitantes se incrementó en un 20.43%, consolidándose como un municipio dormitorio en la región del sur del departamento del Valle (La Republica, 2019).

Con la adopción del Plan Básico de Ordenamiento Territorial (PBOT), aprobado mediante el Acuerdo Municipal 015 de 2005, no solo se buscó cumplir con un mandato constitucional, sino que se aprovechó para corregir los desequilibrios urbanísticos que se venía presentando en el municipio. Conviene mencionar, que este documento se modificó en tres ocasiones: el 21 de marzo del 2014 donde se incorporó mediante el Acuerdo 004 el área de planificación del PIDU "Mirador del Frayle" y en 2015 por medio de los Acuerdos 002 del 29 enero (Geografía Urbana, 2015) y 021 de 28 noviembre (Concejo Municipal de Candelaria, 2015). Se debe mencionar, que el 15 de octubre del 2019 a través del Acuerdo 014 del 15 octubre, el Concejo Municipal de Candelaria (Valle) aprobó una nueva reforma, pero esta fue declarada inexequible por el Tribunal Administrativo del Valle el 20 de junio del año 2020 por presentar fallas en su formulación.

Es importante destacar, que con la promulgación y puesta en marcha del Plan de Ordenamiento de Candelaria se dinamizo la expedición de

licencias de construcción para diferentes programas de vivienda, especialmente de interés social, los cuales se empezaron a desarrollar masivamente a partir del 2015 y según la presente investigación el municipio no ha aprovechado el cobro de la plusvalía por los hechos generadores del cambio de uso del suelo, que permiten modificar su actividad económica al pasar terrenos dedicados principalmente a la agricultura e incorporarlos a suelos de expansión urbana, como también, el establecimiento o modificación del régimen o la zonificación de usos del suelo y la autorización de un mayor aprovechamiento del suelo en edificación, bien sea elevando el índice de ocupación o el índice de construcción, o ambos a la vez, aspectos básicos a tener en cuenta para financiar obras de infraestructura y servicios urbanos (Blanco B., Moreno M., Vetter, & Vetter, 2016).

En consecuencia, con lo expuesto, se hace necesario considerar la importancia de aplicar el instrumento de la plusvalía en el municipio de Candelaria (Valle), como un rubro de ingresos tributarios alternativos que le permitirán apalancar financieramente aquellas obras que tienen que ver con el desarrollo urbano y que están señaladas puntualmente en la legislación territorial.

Justificación

Los entes territoriales locales como el municipio de Candelaria (Valle), tienen un escenario de grandes oportunidades para vigorar sus finanzas a través de un cobro eficiente de la plusvalía que les permitirá acceder al porcentaje que la Ley 388 de 1997 estipula, disminuyendo el denominado enriquecimiento sin causa que en la actualidad favorecen a los propietarios de los territorios que se benefician con

la transformación del suelo (Acosta, 2019), como también, al sector de la construcción que presenta señales favorables de reactivación económica en la región (CamacolValle, 2020).

Lo anterior constituye un referente inequívoco de la importancia que las autoridades gubernamentales gestionen los recursos provenientes de la plusvalía y aplicarlos de manera responsable bajo criterios creativos e innovadores (FCM, 2009) que les permitan cumplir con los objetivos de atender las demandas sociales más sentidas de la comunidad, especialmente en esta época de grandes repercusiones sociales, cuando los ingresos tributarios de los municipios colombianos por causa de la pandemia generada por el Covid-19 están en franca disminución, como lo estima la Federación Nacional de Departamentos, al destacar que "el recaudo de las entidades territoriales se redujo 45 % durante el cuarto mes del año, como consecuencia de la disminución en la actividad económica del país, causada a su vez por el confinamiento para reducir la velocidad de contagio…" (Forbes Staff, 2020).

Es importante precisar, que en nuestro país existen casos exitosos en la aplicación y cobro de la plusvalía como los municipios de la Ceja en Antioquia, Tocancipá en Cundinamarca y Floridablanca en Santander, los cuales se analizaran más adelante y se constituyen como un ejemplo a seguir por parte de los entes territoriales que tienen el potencial para acceder a esta importante fuente de recursos.

Teniendo en cuenta las consideraciones expuestas y una vez examinadas las ejecuciones de los presupuestos de rentas y gastos del municipio de Candelaria (Valle) de los últimos 6 años (ver anexo), se evidencia la

inexistencia del rubro de ingresos tributarios de la plusvalía (Municipio de Candelaria -Valle., 2019), circunstancia propicia para analizar la eficacia del recaudo de este instrumento financiero para financiar obras de infraestructura en el municipio de Candelaria (Valle), a partir de los hechos generadores del cambio de usos del suelo adoptados en el Plan Básico de Ordenamiento Territorial y en sus respectivas modificaciones adelantadas durante periodo 2014-2020.

Objetivo General

Analizar el gravamen de la participación en la plusvalía como un instrumento financiero eficaz que permita la generación de nuevas rentas para respaldar obras de infraestructura en el municipio de Candelaria (Valle), a partir del cambio de usos del suelo adoptados en el Plan Básico de Ordenamiento Territorial y en sus respectivas modificaciones correspondientes al periodo 2014-2020.

Objetivos Específicos

1-. Revisar la normatividad vigente sobre cobro de la plusvalía como un tributo de orden local de acuerdo a los hechos generadores del cambio del uso del suelo señalado en el Plan de Ordenamiento Territorial (PBOT) del municipio de Candelaria (Valle).

2-. Analizar el potencial del recaudo de participación en la plusvalía desestimado por el municipio de Candelaria (Valle), como consecuencia de las modificaciones del Plan de Ordenamiento Territorial (PBOT) en el periodo 2014-2020.

3-. Comparar la efectividad del recaudo del cobro de plusvalía en el municipio de Candelaria (Valle), periodo 2014-2020, con casos exitosos en otros municipios colombianos.

Pregunta de Investigación

¿En qué medida un gravamen como la plusvalía puede ser un instrumento financiero eficaz para financiar obras públicas en el municipio de Candelaria (Valle), teniendo en cuenta los hechos generadores del uso del suelo implementados en el Plan Básico de Ordenamiento Territorial (PBOT) y sus respectivas modificaciones correspondientes al periodo (2014-2020)?

Marco Metodológico

Con el propósito de cumplir con los objetivos propuestos, el presente trabajo de investigación se desarrolla bajo un enfoque inductivo, en el cual se estudia la coyuntura particular de la gestión tributaria de un gobierno local y su resultado puede ser de utilidad general. En este contexto, se explora como a partir de decisiones de carácter administrativo el municipio de Candelaria (Valle) realiza modificaciones al Plan de Ordenamiento Territorial adoptado en el año 2005, incorporando aproximadamente 600 hectáreas de suelo rural a urbano durante el periodo 2014-2020, determinaciones que beneficiaron a los propietarios de los terrenos por el efecto plusvalía. Ante los hechos presentados, se procura esclarecer la pregunta ¿En qué medida un gravamen como la plusvalía puede ser un instrumento financiero eficaz para financiar obras públicas en el municipio de Candelaria (Valle), teniendo en cuenta los hechos generadores del uso del suelo implementados en el Plan Básico de Ordenamiento Territorial (PBOT) y sus respectivas modificaciones correspondientes al periodo 2014-2020?

Como un primer objetivo, se precisa una serie de pasos en el que se revisa la normatividad vigente sobre el cobro de la participación en la

plusvalía que se origina por los hechos generadores del cambio del uso del suelo. En un segundo objetivo, se analiza el potencial del recaudo de participación en la plusvalía desestimado por el municipio de Candelaria (Valle), ante las modificaciones del Plan de Ordenamiento Territorial (PBOT) en el periodo 2014-2020. Finalmente, se compara la eficacia del recaudo de este gravamen por parte del municipio de Candelaria (Valle) con otros entes territoriales de Colombia.

Fuentes

Las fuentes que permitieron emprender esta investigación sobre la participación en la plusvalía como un instrumento de financiero en el municipio de Candelaria (Valle), se orientaron hacia la consulta de la normatividad existente sobre el ordenamientos territorial en Colombia, especialmente la consignadas en la Constitución Política, el Departamento Nacional de Planeación –DNP, el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, el Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC), entre otras entidades del orden nacional. De igual modo, se consultaron las normas que sobre la materia ha expedido el gobierno local, especialmente las emanadas por El Concejo Municipal, el Departamento Administrativo de Planeación y las secretarias de Hacienda y Vivienda.

Acorde con lo anterior, se examinaron, artículos, trabajos académicos de universidades y publicaciones especializadas de entidades como la Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL), la Cámara de Comercio de Palmira (Valle) y la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), entre otras. Importante señalar, el análisis de las ejecuciones presupuestales realizadas a los municipios que se referenciaron en este estudio en el que se evidenciaron su eficacia en el cobro del impuesto de la participación en la plusvalía.

Por último, se tuvo en cuenta los informes del comportamiento del mercado inmobiliarios entregados por las firmas de propiedad raíz de la región del Valle del Cauca, los que permitieron conocer el precio comercial de la tierra, factor esencial para calcular el potencial de ingresos que por concepto de la participación en la plusvalía dejo de percibir el municipio de Candelaria, por los hechos generadores del cambio de usos del suelo adoptados en el Plan de Ordenamiento Territorial –PBOT y sus respectivas modificaciones en el periodos 2014-2020.

Marco Teórico

El presente trabajo académico tiene como bases teóricas el aporte de estudios especializados y aportes de expertos que proporcionan los elementos argumentativos para responder al cuestionamiento propuesto y cumplir con el objetivo trazado en esta investigación, como es el análisis del gravamen de la participación en la plusvalía como un instrumento financiero eficaz para fortalecer las rentas municipales.

En este sentido, se tiene como punto de partida la evolución del termino plusvalía que según Arnaudo Florencio (2013) lo acuñó en el siglo XIX el pensador alemán Karl Marx en su célebre obra literaria El Capital, al inferir que los trabajadores reciben unos emolumentos que no se ajustan a la productividad que desarrolla su fuerza de laboral generando una plusvalía que beneficia al empresario, tesis relevante que coincide en el contexto actual cuando los propietarios de la tierra se lucran por actos administrativos que producen los entes territoriales al cambiar el uso del suelo, resolviendo que “La parte del capital

transformado en fuerza de trabajo cambia, por el contrario, de valor en el curso de la producción. Reproduce su propio equivalente y, además, un excedente, una plusvalía…" (pág. 8),

A partir de la promulgación de la Constitución Política en1991, las entidades territoriales adquieren nuevas competencias dentro de un proceso de descentralización administrativa, otorgándole entre otros asuntos, una mayor autonomía en el manejo de los tributos y las adopciones de nuevas fuentes de financiación para atender las demandas de los ciudadanos. Al respecto, Rodríguez & Rodríguez (2019) señala que: "Las finanzas públicas de Colombia experimentan una total transformación a partir de la puesta en marcha de la Constitución política de 1991 al pasar de un manejo centralista a uno de descentralización fiscal" (p. 413).

Asimismo, con la expedición de la Ley 388 de 1997, el desarrollo urbano en Colombia se intensifica al permitirle a los entes territoriales transformar el uso del suelo de acuerdo a las dinámicas socio económicas que se presenten, a través, de la construcción de un instrumento de planificación denominado plan de ordenamiento territorial (POT), carta de navegación de obligatorio cumplimiento por parte de los gobernantes y los usufructuarios del mismo que permite encaminar y priorizar las inversiones tanto del sector público como el privado, de conformidad a lo indicado por Departamento Nacional de Planeación (2013) "un modelo de organización territorial con visión de largo plazo, que incida en la localización y movilidad de las actividades económicas y sociales" (pág. 6).

Es importante tener en cuenta en la construcción del POT, la participación y concertación de los grupos de interés públicos, privados

y comunitarios, quienes a partir de un diagnostico técnico del territorio, determinan la parte estratégica y el programa de inversiones para atender las demandas del plan, sin dejar de lado, los debidos controles que hacen las autoridades gubernamentales para que este proceso tenga las debidas garantías de transparencia. En este sentido se destaca a Hevia (2003), quien manifiesta que: “Debe existir una participación de todos los actores para poder contar con una masa crítica que pueda repensar lo local y además lleve a un proceso que se oriente a la cooperación y negociación de los diferentes interesados” (pág. 16).

En ese mismo sentido, la normatividad expedida (Ley 388 de 1997) establece que en aquellas actuaciones urbanísticas donde se genere cambios de uso de suelo como consecuencia de hechos generadores tales como: la incorporación de suelo rural a suelo de expansión urbana o la consideración de parte del suelo rural como suburbano; el establecimiento o modificación del régimen o la zonificación de usos del suelo y la autorización de un mayor aprovechamiento del suelo en edificación, bien sea elevando el índice de ocupación o el índice de construcción, o ambos a la vez y estos experimenten incrementos en el valor de los inmuebles, producto de las decisiones administrativas y que no hayan sido por mejoras o intervenciones de los propietarios, se debe compensar a manera de tributo a las entidades públicas competentes, como lo reafirma Munevar (2018) cuando enfatiza que: “Dichas ganancias generan un derecho a través de una regulación normativa tendiente a garantizar la participación del Estado con miras al fortalecimiento de lo público y del interés general” (pág. 45)

Por lo anteriormente expuesto, encontramos que el artículo 82 de la Constitución Política de Colombia al señalar que "las entidades públicas participarán en la plusvalía que genere su acción urbanística y regularán la utilización del suelo y del espacio aéreo urbano en defensa del interés común" (Leyes.co, 2020), da origen a una importante fuente de recursos y que Barreto (2003) la define como una "contribución especial de carácter territorial que grava a los propietarios o poseedores de predios que se beneficien por el mayor valor que generen las acciones urbanísticas municipales y distritales, dirigida a financiar el desarrollo urbano de los respectivos territorios" (pág. 9), los cuales estén identificadas en los planes de desarrollo locales.

Es necesario precisar, que sobre la exigibilidad y cobro de la participación en la plusvalía la Corte Constitucional en su sentencia C-249/19 en respuesta a una demanda de inconstitucionalidad formulada en contra del artículo 181 del Decreto Ley 19 de 2012, señala la legalidad de este impuesto y los mecanismos que establece la ley para que sea aplicada por los entes territoriales.

Desde la implementación de la Ley de Ordenamiento Territorial solo el 4.5% de los 1.123 municipios que tiene Colombia utilizan la plusvalía como instrumento financiero. Se estima que algunas de las razones para su utilización son el desconocimiento de las autoridades locales y la falta de reglamentación en los entes territoriales. La Secretaria Distrital de Planeación de Bogotá (2019), destaca que "las dificultades técnicas para evaluar la magnitud de la valorización causada por acciones públicas; definir cómo debe ser distribuida; la probabilidad de incurrir en altos costos iniciales y riesgos de implementación" (pág. 5), son argumentos adicionales para no aplicar este gravamen.

En el año 2005 el municipio de Candelaria (Valle) mediante el Acuerdo 002 del 29 enero adopto su Plan Básico de Ordenamiento Territorial (PBOT), siguiendo las directrices impartidas por la Ley 388 de 1997 y las entidades regulatorias como el DNP (2013) quien sintetiza el concepto al estimar que "ordenar el territorio implica distintas actuaciones encaminadas a corregir desajustes territoriales: de tipo socioeconómico, de tipo físico-ecológico" (pág. 2), en concordancia, con el documento de planificación aprobado donde enfatiza que "El ordenamiento del territorio municipal y distrital comprende un conjunto de acciones político-administrativas y de planificación física concertadas, emprendidas por los municipios o distritos y áreas metropolitanas, en ejercicio de la función pública que les compete" (Municipio de Candelaria, 2005).

Hay que mencionar, que en año 2015 el Plan de Ordenamiento Territorial sufre una serie de modificaciones para actualizarlo a las nuevas realidades jurídicas sobre el uso del suelo y para atender el creciente mercado de la vivienda especialmente de interés social (VIS) (Geografía Urbana, 2015). A partir de la implementación de estas nuevas reglas de juego, se aprueban por parte de la municipalidad licencias de construcción que incrementan la oferta de programas y proyectos habitacionales. El Municipio de Candelaria (2020) destaca en su Plan de Desarrollo para el periodo 2020 / 2023 que "el crecimiento de la población en Candelaria ha tenido una variación del 14 % desde el 2005. Este crecimiento tiene como efecto un cambio en las políticas y proyectos del municipio" (pág. 23).

Sobre la eficacia del cobro de la plusvalía por concepto de la trasformación del uso del suelo y de acuerdo al análisis de las distintas fuentes de ingresos del municipio de Candelaria en los últimos 8 años se puede inferir que es negativa, no obstante, las disposiciones legales para hacerlo. Sobre este tema el estudio de Munevar Quintero, Hernández Gómez, & Cardona Jaramillo (2018) realizado para el Municipio de Manizales, resume que "el no cobro de la plusvalía no es solo un asunto de naturaleza económica, se trata de un impacto negativo y significativo sobre los intereses de la colectividad" (pág. 58).

El examen de casos exitosos sobre la aplicación de este gravamen por parte de municipios con particularidades similares a Candelaria, permitirá que a través de un diagnostico situacional se pueda implementar este tipo de contribuciones tal como lo tiene referenciado el PBOT de la localidad antiqueña de La Ceja (2018), donde da lineamientos sobre uso de la plusvalía como instrumento financiero (pág. 272). Habría que decir también, que la investigación realizada sobre el análisis de la dificultades que ha tenido el municipio industrial de Dos Quebradas (Risaralda) en la adopción de este sistema dará insumos para tener en cuenta en este trabajo (Osorio & Arcila Zapata, 2018).

De igual modo, la revisiones de las ejecuciones presupuestales de los últimos 8 años del municipio de Candelaria, especialmente lo relacionado con el comportamiento de los ingresos, refleja que esta fuente no se gestiona (Municipio de Candelaria -Valle., 2019), conllevando a un desaprovechamiento de recursos económicos que coadyuven a proveer los bienes, servicios y obras que reclama la población.

Finalmente, para esclarecer la pregunta de investigación ¿En qué medida un gravamen como la plusvalía puede ser un instrumento finan-

ciero eficaz para financiar obras públicas en el municipio de Candelaria (Valle), teniendo en cuenta los hechos generadores del uso del suelo implementados en el Plan Básico de Ordenamiento Territorial (PBOT) y sus respectivas modificaciones correspondientes al periodo 2014-2020? Se cuentan con trabajos académicos patrocinados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), como el de (Blanco B., Moreno M., Vete, & Vetter (2016), en el que entregan un interesante documento de consulta que anima a los entes territoriales a "la identificación e implementación de mecanismos de financiación poco explorados, que les permita contar con fuentes alternativas para atender de manera efectiva las demandas básicas de sus ciudadanos" (pág., 11).

Marco Legal

Esta investigación tiene su fundamento en la Constitución Política, especialmente la consagrada en el artículo 82 en el que manifiesta: "es deber del Estado velar por la protección de la integridad del espacio público y por su destinación al uso común, el cual prevalece sobre el interés particular". Asimismo, son varias las normas jurídicas que hacen parte de este análisis, entre las cuales destacamos:

Tabla 1. *Cuadro legislación relacionada con la participación en la plusvalía*

No.	Normatividad	Contenido
1	**Ley 388 de 1997 – Ley de Ordenamiento Territorial.**	Noción, hechos generadores, efecto plusvalía resultado de la incorporación del suelo rural al de expansión urbana o de la clasificación de parte del suelo rural como suburbano, efecto plusvalía resultado del cambio de uso, efecto plusvalía resultado del mayor aprovechamiento del suelo, área objeto de la participación en la plusvalía, monto de la participación, procedimiento de cálculo del efecto plusvalía, liquidación del efecto de plusvalía, revisión de la estimación del efecto de plusvalía, exigibilidad y cobro de la participación, formas de pago de la participación, destinación de los recursos provenientes de la participación, independencia respecto de otros gravámenes, participación en plusvalía por ejecución de obras públicas, derechos adicionales de construcción y desarrollo, títulos de derechos adicionales de construcción y desarrollo, exigibilidad y pago de los derechos adicionales. Arts. 73 al 90.
2	**Decreto 1420 de 1998**	Señala las normas, procedimientos, parámetros y criterios para la elaboración de los avalúos por los cuales se determinará el valor comercial de los bienes inmuebles, entre otras.
3	**Decreto 1599 de 1998**	Señala los hechos generadores y actuaciones urbanísticas que dan lugar a la participación en la plusvalía, la estimación y procedimiento para ello, participación y recaudo de la plusvalía y tasa de participación. Y reglamenta la plusvalía en Planes de Ordenamiento Territorial.
4	**Decreto 1788 de 2004**	Reglamenta la participación en plusvalía, para ello dicta definiciones, regula el ajuste de valores comerciales, cálculo del efecto plusvalía, estimación del efecto por metro cuadrado, participación en plusvalía en proyectos por etapas y licencias de urbanismo o de construcción en inmuebles beneficiados por el efecto de plusvalía.

5	**Decreto 4259 de 2007**	Señala los porcentajes mínimos de suelo para el desarrollo de Programas de Vivienda de Interés Social (VIS) o de Interés Prioritario (VIP) en tratamiento de desarrollo. Combinación de la obligación de desarrollo de VIS/VIP en el mismo proyecto, excepciones al cumplimiento de la obligación, cumplimiento de la obligación en el mismo proyecto o mediante traslado a otro proyecto, cumplimiento de la obligación en las entidades públicas que desarrollen programas y proyectos VIS y/o VIP, compra de derechos fiduciarios, inscripción, determina que los municipios y distritos ajustarán sus planes de ordenamiento territorial y los instrumentos que los desarrollen y complementen a lo señalado en este decreto.

6	**Decreto 19 de 2012**	Capítulo XIV "Trámites, Procedimientos y Regulaciones del Sector Administrativo de Vivienda, Ciudad y Territorio"; Artículo 181 "Exigibilidad y Cobro de la Participación en la Plusvalía"
7	**Acuerdo 015 de 29 de diciembre de 2005**	Plan Básico De Ordenamiento Territorial Municipio de Candelaria (Valle). P.B.O.T. 2.005 – 2.015.
8	**Acuerdo No. 009 de junio 23 de 2006.**	Estatuto Tributario Municipio de Candelaria (Valle).
9	**Acuerdo Municipal 004 del 21 de marzo del 2014**	Ajuste al Plan de Ordenamiento Territorial (PBOT) 2005-2015 PIDU "Mirador del Valle"
10	**Acuerdo 002 de enero 29de 2015**	Modificación del Plan de Ordenamiento territorial P.B.O.T 2005-2015.
11	**Acuerdo 021 denoviembre 28 de 2015**	Ajuste del Plan de Ordenamiento territorial P.B.O.T 2005-2015.
12	**Acuerdo N° 005 de julio 2 de 2020.**	Plan De Desarrollo Territorial "Candelaria, Con Experiencia Avanzamos. 2020-2023. Municipio de Candelaria (Valle).

13	**12. Sentencia C-249/2019. Corte Constitucional.**	Los municipios podrán exonerar del cobro de la participación en plusvalía.
14	**Acuerdo No. 011 noviembre 25 del 2020**	Presupuesto de Rentas y Gastos del Municipio de Candelaria (Valle) vigencia 2021.

Fuente: Elaboración propia

Resultados de la Investigación

Examen de los Aspectos Normativos que Regulan la Participación en Plusvalía en el Municipio de Candelaria (Valle).

Con respecto a la normatividad en la que se ambienta el Plan de Ordenamiento Territorial (PBOT) del municipio de Candelaria (Valle), se puede inferir que este fue modificado mediante Acuerdos 004 del 21 de marzo del 2014, 002 del 29 enero del 2015 y 021 de noviembre 28 de 2015 respectivamente, los cuales, como se puede observar en la tabla 1, habilitaron para uso urbano en el proyecto PIDU “Mirador del Frayle” (Minvivienda, 2014) y en los centros poblacionales de la Cabecera Municipal, Villagorgona, El Carmelo y Poblado Campestre (Geografía Urbana, 2015), cerca de seis millones de metros cuadrados (600 hectáreas), con el propósito de atender el crecimiento natural y la demanda externa de vivienda proveniente especialmente del municipio vecino de Santiago de Cali.

Tabla 2. *Descripción del Suelo Urbano Municipio de Candelaria (Valle)*

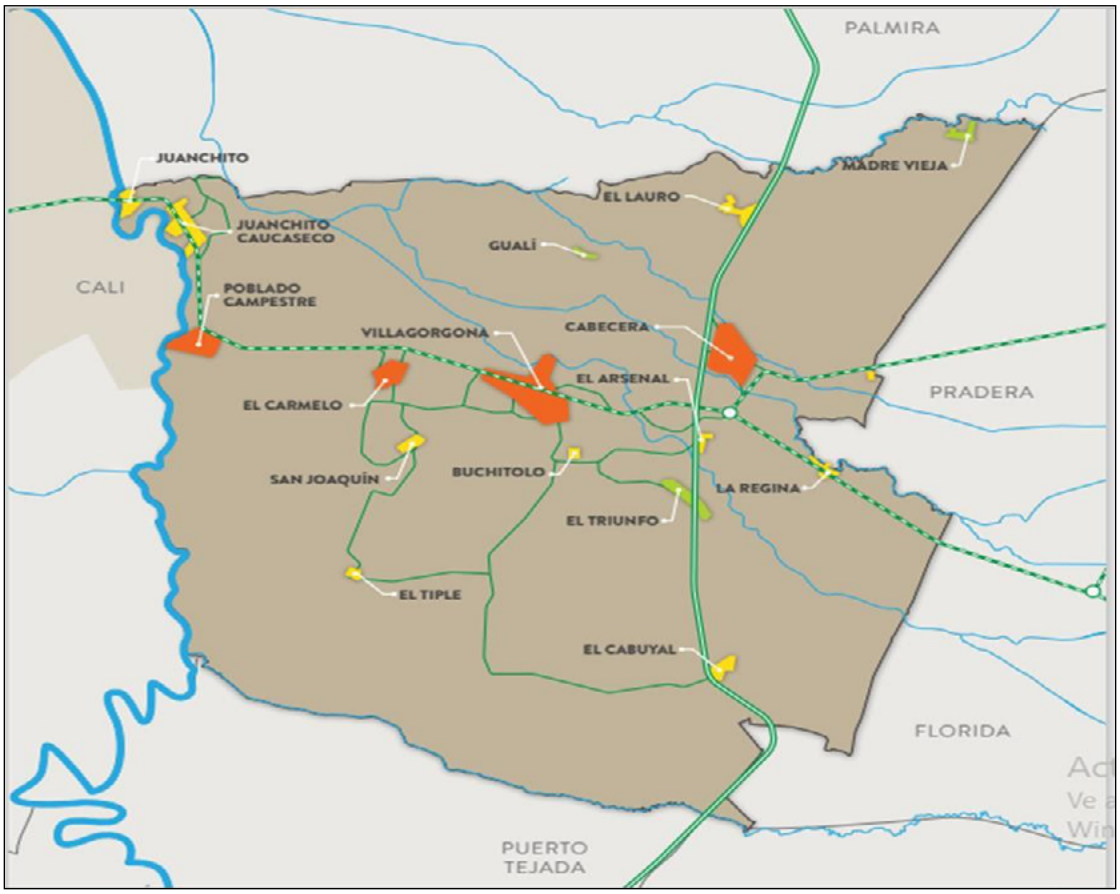
No.	Centro Urbano	Vocación	Nombre	Área (Has)
1	Cabecera Municipal	Residencial + Dotacional	La Caideal*	19.81
2	Cabecera Municipal	Dotacional	La Colombiana*	6.76
3	Cabecera Municipal	Corredor Vial Suburbano	El Pailón-Corredor Logístico*	11.56
4	Villagorgona	Residencial	Las Américas*	28.38
5	Villagorgona	Residencial	Las Américas**	3.23
6	Villagorgona	Residencial	Santa Teresita*	64.11
7	El Carmelo	Residencial Local	Corredor Águila Roja*	2.67
8	El Carmelo	Residencial Local	Carmelita*	2.37
9	El Carmelo	Residencial Local	La Suiza*	11.43
10	El Carmelo	Residencial	Lote 1**	98.29
11	Poblado Campestre	Residencial + Dotacional + Servicios + Comercio Residencial	Tortugas*	179.45
12	Poblado Campestre		Lote 1**	70.66
13	El Arenal	Residencial	PIDU “Mirador del Valle”***	100.80
Total Áreas Incorporadas				599.52

Fuente: *P.B.O.T. 002/2015. **P.B.O.T. 021/2015. ***P.B.O.T. 004/2014

De igual manera, El Estatuto Tributario de Candelaria, aprobado por medio del Acuerdo No. 009 de junio 23 de 2006, vigente en la actualidad y atemperándose a la normativa señalada por el Artículo 82 de la Constitución Política de Colombia y la Ley 388 de 1997, establece en el Capítulo XXVIII los requisitos generales que se deben cumplir para acceder a los recursos que producen los hechos generadores del cambio de uso del suelo, es decir, como el municipio de Candelaria puede hacer efectiva la participación de la plusvalía cuando se propician

modificaciones en el ordenamiento territorial, En el mencionado documento, se abordan aspectos especiales como: el área objeto y monto de la participación; procedimiento de cálculo del efecto plusvalía, metodología para la estimación del efecto plusvalía, liquidación, exigibilidad y cobro de la participación, entre otros factores (Municipio de Candelaria-Valle., 2006).

Figura 1. Núcleos Poblados de Candelaria (Valle*)*



Fuente: Tomado de Geografía Urbana, (2015)

Los cambios de uso del territorio que entraron en vigencia con el Plan Básico de Ordenamiento Territorial (PBOT) con sus respectivos ajustes, estimularon a la industria de la construcción de vivienda a presentar un numero significativos de proyectos urbanísticos como: La

Urbanización la Aldea Campestre y las Victorias en el corregimiento de Villagorgona, Urbanización Renacer y Bella Suiza en El Carmelo y los megaproyectos de Ciudad del Valle y Ciudadela San Jorge, localizados en Juanchito y la Cabecera Municipal respectivamente. En la tabla 2 se pueden observar el número de licencias de construcción autorizadas por el Departamento Administrativo de Planeación de Candelaria (Valle) en el periodo comprendido entre 2015 al 2020.

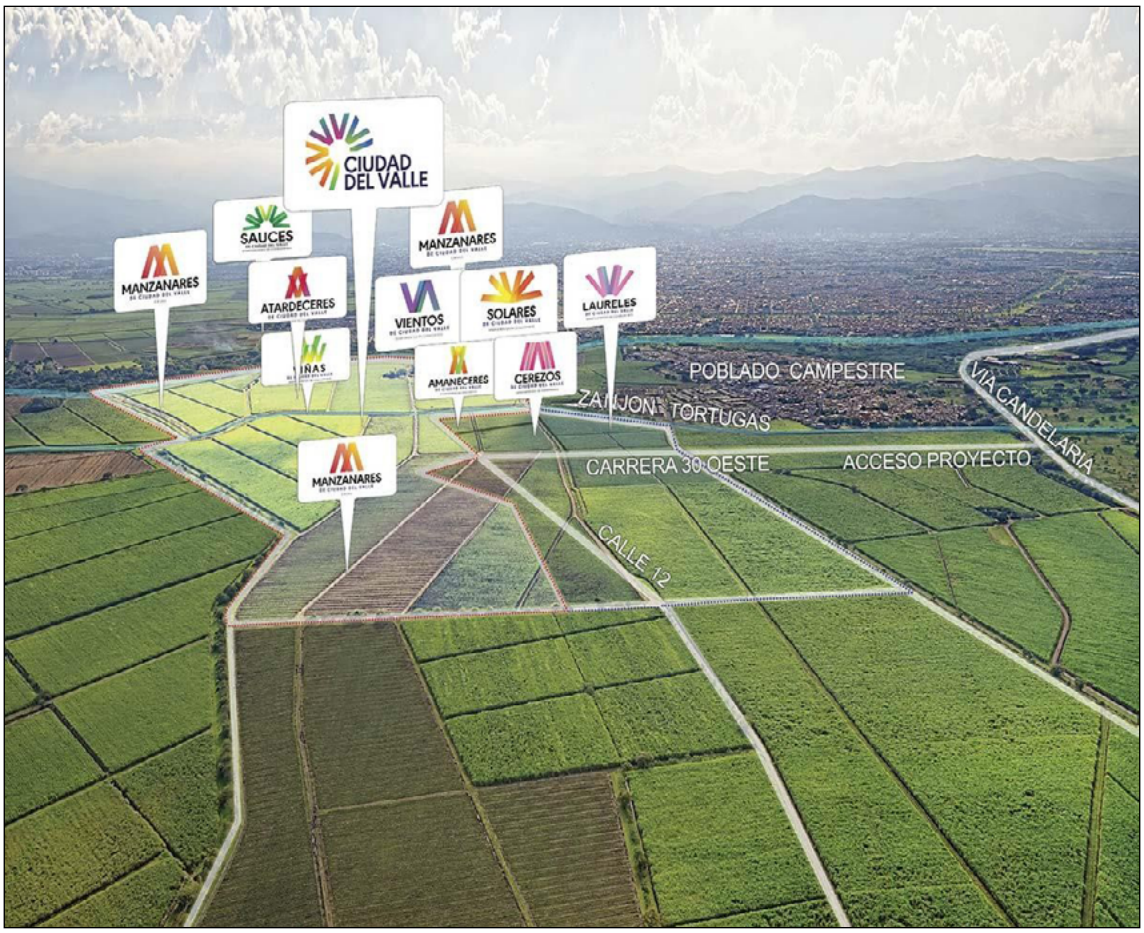
Tabla 3. *Relación Licencias Urbanísticas Aprobadas Municipal de Candelaria (Valle)*

Año	No. de licencias aprobadas	No. de soluciones
2015	2	19
2016	3	1.066
2017	6	1.855
2018	7	5.146
2019	17	2.691
2020	12	6.779
Total	47	17.556

Fuente: Elaboración propia

Ciudad del Valle un megaproyecto ubicado a sólo 10 minutos de Cali es un ejemplo a considerar del aprovechamiento del cambio de uso del territorio. Se encuentra en el KM 5 de la vía Cali – Candelaria, en el corregimiento de Juanchito. Cuenta con un área urbanizable de más de 250,000 m2, el cual se desarrollará en 4 etapas. Tiene contemplado habilitar más de 45,000 m2 de zonas verdes entre parques, plazoletas biosaludables y canchas deportivas, además de 13,000 m2 para equipamiento comunal (Constructora Bolívar, 2021).

Figura 2. *Megaproyecto Ciudad del Valle-Juanchito, Candelaria (Valle)*



Fuente*:* Tomada de Constructora Bolívar, (2021)

Otro programa que tiene una gran oferta de vivienda es el de la Ciudadela la Victoria en el corregimiento de Villagorgona, proyecto que tiene licencia para construir más de 1.400 unidades habitacionales y se encuentra dentro de las 126 hectáreas que el Plan Básico de Ordenamiento Territorial (P.B.O.T) del 2015 aprobó como expansión urbana para este sector del municipio de Candelaria.

Figura 3. *Urbanización La Victoria Villagorgona, Candelaria (Valle)*



Fuente: Tomada de (Elpais.com.co, 2019)

Hay que mencionar, que en la Cabecera Municipal en la actualidad se está promocionando el megaproyecto denominado Ciudadela San Jorge, el cual se construye en una franja cuya actividad centenaria era la agricultura y por decisión del gobierno local cambio el uso del suelo para destinarlo a desarrollos urbanísticos ampliando de esta manera el área urbana local.

Es importante tener en cuenta que dentro de las áreas autorizadas por el Acuerdo 002 del 29 enero de 2015 que modifico el ordenamiento territorial de Candelaria (Valle), se impulsan proyectos para asentamientos industriales que se ofertan sobre el corredor vial Cavasa-Juanchito.

Contiguo a la Central de Abastecimientos del Valle, se aprobó un predio de un poco más de 292 mil metros cuadrados para Parque Industrial y/o consolidación de una zona franca agroindustrial.

Figura 4. *Ciudadela San Jorge Candelaria (Valle)*



Fuente: Tomada de (PROCON, 2020)

Figura 5. *Proyecto Parque Industrial El Carmelo, Candelaria (Valle)*



Fuente: Tomada de (www.puntopropiedad.com, 2021)

Conviene subrayar, que en el Estatuto Tributario del municipio de Candelaria (Valle) imperante desde el 2006 en su capítulo XXVIII y en el artículo 193 del Plan Básico de Ordenamiento Territorial (PBOT) del 2015, se establecieron los elementos necesarios para hacer efectivo el cobro de la participación en la plusvalía, atemperándose a los lineamientos que sobre el particular señala el capítulo IX de la Ley 388 de 1997, específicamente en las fases operativas que se deben surtir, tales como el cálculo de la contribución , formas de pago y empleo de los recursos, entre otras.

Importante precisar, que el gravamen de la plusvalía no se aplicó en el momento de expedir las licencias de construcción, en razón a que no se definieron ni ajustaron las competencias para colocar en marcha la

gestión de esta fuente de ingresos, teniendo en cuenta que se debían causar a partir de la entrada en vigencia del PBOT y como base una tasa del 35% para definir la tarifa a pagar por parte de los propietarios o poseedores del bien inmueble.

Análisis de escenarios de estimación de recaudos de la participación en plusvalía

Dicho lo anterior, se planteará en un primer escenario de forma general y sin mucha complejidad el cálculo del potencial de la contribución de la participación en plusvalía que el municipio de Candelaria (Valle) ha dejado de percibir, en vista de que para lograr una cifra ajustada, se requiere de estudios rigurosos de ingeniería catastral y geodesta que no está al alcance del presente estudio, para lo cual, se tomara como referencia el Proyecto Integral de Desarrollo Urbano (PIDU) "Mirador del Frayle" que se está desarrollando en terrenos ubicados en el área de influencia de la Cabecera Municipal.

Para comprender mejor la noción de Proyecto Integral de Desarrollo Urbano (PIDU), la Corte Constitucional de Colombia los define como: "un conjunto de decisiones administrativas y de actuaciones urbanísticas para la ejecución de operaciones urbanas integrales que procuran garantizar la gestión y provisión de suelo para la ejecución de proyectos de construcción de vivienda y reubicación de asentamientos humanos" (Corte Constitucional, 2011).

Es importante recalcar, que los hechos generadores que permiten la aplicación del instrumento tributario de la plusvalía abordados por la Ley de Ordenamiento Territorial, son los siguientes:

- La incorporación de suelo rural a suelo de expansión urbana o la consideración de parte del suelo rural como suburbano.
- El establecimiento o modificación del régimen o la zonificación de usos del suelo.
- La autorización de un mayor aprovechamiento del suelo en edificación, bien sea elevando el índice de ocupación o el índice de construcción, o ambos a la vez.

En el mismo plan de ordenamiento territorial o en los instrumentos que lo desarrollen, se especificarán y delimitarán las zonas o sub-zonas beneficiarias de una o varias de las acciones urbanísticas contempladas en este artículo, las cuales serán tenidas en cuenta, sea en conjunto o cada una por separado, para determinar el efecto de la plusvalía o los derechos adicionales de construcción y desarrollo, cuando fuere del caso.

· Parágrafo. - Para los efectos de esta Ley, los conceptos urbanísticos de cambio de uso, aprovechamiento del suelo, e índices de ocupación y de construcción serán reglamentados por el Gobierno Nacional (Minambiente, 1997).

Para la estimación de la participación en la plusvalía por incorporación del suelo rural a suelo de expansión urbana, el Estatuto Tributario del municipio de Candelaria (Valle) en el artículo 363 establece la siguiente metodología:

> Cuando se incorpore suelo rural a suelo de expansión urbana, el efecto plusvalía se estimará de acuerdo con el siguiente procedimiento:

> Se establecerá para cada una de las zonas o sub-zonas rurales incorporadas, con características físicas o económicas homogéneas el precio comercial por metro cuadrado que tenían los terrenos antes de la clasificación como suelo de expansión urbana.
>
> Una vez se apruebe el plan parcial de las zonas o sub-zonas beneficiarias, mediante las cuales se asignen usos, intensidades y zonificación, se determinará el nuevo precio comercial de los terrenos comprendidos en las correspondientes zonas o sub-zonas, como el equivalente al precio por metro cuadrado de terrenos con características similares de zonificación, uso, intensidad de uso y localización. Este precio se denominará nuevo precio de referencia.

El Mayor valor por metro cuadrado se estimará como la diferencia entre el nuevo precio de referencia y el precio comercial antes de la acción urbanística que dio lugar al hecho generador, al tenor de lo establecido en los numerales 1 y 2 de este artículo.

> Parágrafo. Este mismo procedimiento se aplicará para el evento de calificación de parte del suelo rural como suburbano entendiéndose que el nuevo precio de referencia señalado en el numeral 2 del presente artículo, se estima una vez se aprueben las normas urbanísticas generales pera las zonas suburbanas (Municipio de Candelaria-Valle., 2006).

El proyecto urbanístico “Mirador del Frayle” fue aprobado por el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, mediante Resolución 0389 del 27 de junio de 2014 para adelantar en un predio rural de 100.80

hectáreas un programa habitacional de 6.568 soluciones de vivienda, para lo cual, fue necesario efectuar a través del Acuerdo Municipal 004 del 21 de marzo del 2014 un ajuste al Plan de Ordenamiento Territorial (PBOT) del 2005. Se debe agregar, que el área de terreno efectivamente a utilizar después de descontar las afectaciones urbanas y las cesiones públicas se estima en 552.905 metros cuadrados, como se puede observar en la tabla 3 (Minvivienda, 2014).

Tabla 4. *Cuadro de Áreas Proyecto PIDU "Mirador del Frayle" de Candelaria (Valle)*

CUADRO GENERAL DE ÁREAS PIDU MIRADOR DEL FRAYLE					
		TOTAL	ÁREA BRUTA	ÁREA NETA	ÁREA ÚTIL
		(M2)	(%)	(%)	(%)
1	ÁREA BRUTA	1.008.034,06	100,00%		
2	AFECTACIONES URBANÍSTICAS	185.464,56	18,40%		
2.1	ÁREAS DE RESERVA AMBIENTAL	8.895,69	0,88%		
2.1.1	Zona de protección Rio Frayle	8.895,69	0,88%		
2.2	MALLA VIAL ARTERIAL O PRINCIPAL	122.474,78	12,15%		
2.2.1	Zonas de protección vía Cali-Florida	11.695,97	1,16%		
2.2.2	Zonas de protección vía Candelaria-Puerto Tejada	91.538,63	9,08%		
2.2.3	Zonas de protección vía la Colombiana	19.240,18	1,91%		
2.3	ÁREAS DE SERVICIOS PÚBLICOS	54.094,09	5,37%		
2.3.1	Zonas de Protección Línea de Alta Tensión	39.116,86	3,88%		
2.3.2	Otros Usos (PTAR)	4.368,91	0,43%		
2.3.3	Otros Usos (PTAP)	9.308,72	0,92%		
2.3.4	Servidumbre Red de Gas	1.299,60	0,13%		
3	ÁREA NETA URBANIZABLE	822.569,50	81,60%	100,00%	
4	CESIONES PÚBLICAS	269.664,43		32,78%	
4.1	Cesiones Zonas Verdes	140.091,70		17,03%	
4.2	Cesiones para Equipamiento Colectivo	66.176,22		8,05%	
4.3	Cesiones Malla Vial	63.396,51		7,71%	
5	ÁREA UTIL	552.905,07		67,22%	100,00%
5.1	Residencial	350.869,07			63,46%
5.2	Comercial	33.604,49			6,08%
5.3	Múltiple	167.393,14			30,28%
5.4	Servidumbre vía acceso lotes vecinos	1.038,37			0,19%

Fuente: PIDU "Mirador del Frayle" Municipio de Candelaria (Valle).

La firma Lonja de Avaluadores de Colombia en junio 28 de 2013 determina que el valor comercial del metro cuadrado en este sector del municipio de Candelaria (Valle) es de ocho mil pesos ($8.000.00), monto

que se constituye como el precio preliminar a tener en cuenta para establecer el efecto plusvalía, siguiendo la normatividad señalada en el artículo 74 de la Ley 388 de 1997, que determina los hechos generadores aplicables al predio en concordancia con el Acuerdo Municipal 004 del 21 de marzo del 2014 que modifica el Plan Básico de Ordenamiento del año 2005.

Figura 6. *Proyecto PIDU "Mirador del Valle" Candelaria (Valle)*



Fuente*:* Tomado de (elpais.com.co, 2013)

Es importante tener en cuenta, que el Instituto Geográfico Agustín Codazzi de Colombia (IGAC) en la Resolución número 620 de 2008 establece en el Articulo 10 los métodos y procedimientos para tasar los avalúos siguiendo los lineamientos de la Ley 388 del 1997, en el que considera que uno de los criterios a tener presente es el Método de Comparación o de Mercado, que consiste en confrontar las ofertas

y/o transacciones de inmuebles similares al que se evalúa y se encuentren dentro de la misma área de influencia , el cual se aplicara en este análisis (IGAC, 2008).

De igual forma, para establecer el precio de referencia de metro cuadrado de tierra en las zonas urbanas e industriales del municipio de Candelaria (Valle), se revisaron y estimaron muestras representativas de las ofertas que publican empresas especializadas en bienes raíces de la región (ver tabla 4).

Tabla 5. *Relación Empresas que Ofertan Bienes Raíces en Candelaria (Valle) Corte Año 2020*

Localidad	Empresa	Dirección
Cabecera Municipal/El Arenal	fincaraiz.com.co	https://www.fincaraiz.com.co/lote-en-venta/candelaria/arenal-det-6244052.aspx#pnlMap
El Cabuyal	fincaraiz.com.co	https://www.fincaraiz.com.co/lote-en- venta/candelaria/candelaria_cabuyal-det-6082570.aspx
Juanchito/El Poblado Campestre	puntopropiedad.com	https://www.puntopropiedad.com/ inmueble/1384592
Cavasa/El Carmelo	puntopropiedad.com	https://www.puntopropiedad.com/ inmueble/1413545
Villagorgona	puntopropiedad.com	https://www.puntopropiedad.com/ inmueble/1286240

Fuente: Elaboración propia

Sirva de ejemplo la información de la cabecera municipal, en donde se indago que para el año 2015 el precio comercial de un metro cuadrado estaba valuado en $82.252.00, cifra que se obtiene a partir del precio de referencia del año 2020, en este caso $98.214.00 y un factor de incremento anual del 3%. La información de las áreas territoriales analizadas se detalla en la tabla 5 del presente trabajo.

Tabla 6. *Valor Comercial Terrenos en Mts2 Municipio de Candelaria (V) Año 2020*

Localidad	Área Metros^2	Precio Comercial según Inmobiliarias (Pesos)	Precio Metro^2 (Pesos)
Cabecera Municipal / Arenal	10.120	1.100.000.000	98.214
Villagorgona	10.297	1.690.000.000	164.125
El Carmelo / Cavasa	292.477.59	43.871.700.000	150.000
Juanchito	65.641	4.594.870.000	70.000
El Cabuyal	48.850	3.419.500.000	70.000
Valor promedio metro cuadrado			110.468

Fuente: Elaboración propia

Una vez definidos los precios de mercado de los predios que están dentro de las nuevas áreas de expansión urbana incorporadas por el PBOT del 2015, se puede evidenciar que el municipio de Candelaria (Valle) ha dejado de percibir cerca de ciento dieciocho mil doscientos cincuenta y cinco millones de pesos ($118.255.000.000.00) por concepto de la participación de la plusvalía, equivalente a un 34% más de los ingresos que tiene proyectado recaudar el gobierno local en el presupuesto de rentas y recursos de capital aprobado para la vigencia 2021, que asciende a ochenta y ocho mil cuatrocientos millones de pesos aproximadamente ($88.400.000.000) (Concejo de Candelaria-Valle., 2020).

En concordancia con lo anterior, se describe en la tablas 6 el ejercicio para calcular el monto probable de la contribución que en este primer escenario la administración municipal de Candelaria (Valle) renunció a su cobro, destacando nuevamente, que el valor base del metro

cuadrado de la tierra sin modificaciones en su uso es de ocho mil pesos ($8.000.00), cifra que se le resta al precio promedio de mercado estimado teniendo en cuenta las localidades en las que se afectó la explotación económica del suelo.

Tabla 7. *Proyección Potencial Recaudo Contribución en la Plusvalía Municipio de Candelaria (V)*

Conceptos	Valores
Área bruta mts2	5.995.200
Afectaciones urbanísticas y cesiones públicas mts2 (45%)	2.697.840
Área útil (55%)	3.297.360
Valor comercial mts2 según avaluó PIDU antes del cambio uso del suelo (2.014)	$ 8.000.00
Valor comercial mts2 después del PBOT	$110.468.00
Plusvalía	$102.468.00
Valor mts2 contribución plusvalía/ factor 35% Estatuto Tributario	$ 35.863.80
Valor total estimado a pagar por contribución a la plusvalía.	$118.255.859.568

Fuente: Elaboración propia.

En un segundo escenario, se revisaron los avalúos catastrales de varios predios que su actividad fue modificada respectivamente por los Acuerdos municipales del 2014 y 2015. La información catastral permite conocer el valor que cobra el municipio de Candelaria (Valle) por concepto de impuesto predial, el cual se detalla en la factura de liquidación que expide la secretaria de Hacienda Municipal de Candelaria (ver anexos).

Es importante precisar, que las cifras que arroja el predial sirven como punto de referencia para obtener una aproximación a lo que podría ser una curva de oferta del mercado del suelo y estimar el valor comercial, en razón a que el monto del avaluó catastral corresponde por regla general al 70% del precio comercial del predio cuando este no sufre cambios significativos en su actividad tradicional (IGAC, 2018).

La regla señalada por el Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC), proporciona la información necesaria para estimar a manera de ejemplo el valor del impuesto de participación en la plusvalía que pagarían los propietarios de los terrenos seleccionados (ver anexos), a los que el Departamento Municipal de Planeación de Candelaria les otorgo licencias de construcción para adelantar proyectos urbanísticos en las localidades autorizadas por el Plan de Ordenamiento Territorial. En la tabla 7 se precisas sus respectivos cálculos.

Tabla 8. *Cálculos Precios de Mercado Predios Afectados por el P.B.OT. 2014/2015 de Candelaria (V)*

Localidad	No. Predial	Área Mts2	Avaluó Catastral 2020 (Pesos)	Avaluó Comercial 2020 (Pesos)	Precio Mts2	
					Catastral (Pesos)	Comercial (Pesos)
Cabecera Municipal	10050000	487.370	2.243.320.000.00	3.204.742.857.00	4.602.90	6.575.60
Villa Gorgona	10216000	24.395	128.364.000.00	183.377.142.90	5261.90	7.517.00
El Carmelo	40029000	15.796	84.520.000.00	120.742.857.10	5.350.70	7.643.90
Juanchito	50395000	11.471	60.359.000.00	86.227.142.9	5.261.90	7.517.00
El Arenal (PIDU)	10005000	22.635	229.283.000.00	327.547.142.9	10.129.60	14.470.80

Fuente: Elaboración Propia.

Llegados a este punto, se puede observar que el predio ubicado en la cabecera municipal de Candelaria (Valle) debió contribuir por concepto de participación en la plusvalía una suma cercana a los siete mil seiscientos millones de pesos ($7.600.000.000.00) y agregando los demás terrenos analizados se tendría un potencial de recaudo de nueve mil ciento veinte millones de pesos ($9.120.000.000.00) aproximadamente. En las tablas 8 hasta la 12 se pueden apreciar el proceso adelantado para obtener las cifras antes mencionadas.

Tabla 9. *Valor Estimado de la Participación en la Plusvalía para Proyectos con Licencia de Construcción en La Cabecera Municipal Según el PBOT 2014/2015 de Candelaria (Valle)*

Conceptos	Valores
Numero Predial	200010050000
Área bruta mts2	487.370
Afectaciones urbanísticas y cesiones públicas mts2 (45%)	219.316.50
Área útil (55%)	268.053.50
Avaluó catastral	$2.047.965.000.00
Avaluó comercial/IGAC. Factor 30% Valor comercial mts2 antes del PBOT Valor comercial mts2 después del PBOT	$2.925.664.000.00 $6.003.00 $87.262.00
Plusvalía	$81.259.00
Valor mts2 contribución plusvalía/ factor 35% Estatuto Tributario	$28.440.65
Valor total estimado a pagar por contribución a la plusvalía.	$7.623.615.775

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10. *Valor Estimado de la Participación en la Plusvalía para Proyectos con Licencia de Construcción Corregimiento de Villagorgona Según el PBOT 2014/2015 de Candelaria (V)*

Conceptos	Valores
Numero Predial	100010216000
Área bruta mts2	24.395.00
Afectaciones urbanísticas y cesiones públicas mts2 (45%)	10.977.75
Área útil (55%)	13.417.25
Avaluó catastral	120.995.454.50
Avaluó comercial/IGAC. Factor 30% Valor comercial mts2 antes del PBOT Valor comercial mts2 después del PBOT	157.294.090.80 6.447.80 150.197.60
Plusvalía	143.749.80
Valor mts2 contribución plusvalía/ factor 35% Estatuto Tributario	50.312.40
Valor total estimado a pagar por contribución a la plusvalía.	675.054.451.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. *Valor Estimado de la Participación en la Plusvalía para Proyectos con Licencia de Construcción Corregimiento de el Carmelo, Según El PBOT 2014/2015 De Candelaria (Valle)*

Conceptos	Valores
Numero Predial	100040029000
Área bruta mts2	15.796.00
Afectaciones urbanísticas y cesiones públicas mts2 (45%)	7.108.20
Área útil (55%)	8.687.80
Avaluó catastral	75.095.270.30
Avaluó comercial/IGAC. Factor 30%	97.623.851.40
Valor comercial mts2 antes del PBOT	6.180.30
Valor comercial mts2 después del PBOT	129.391.30
Plusvalía	123.211.00
Valor mts2 contribución plusvalía/ factor 35% Estatuto Tributario	43.123.85
Valor total estimado a pagar por contribución a la plusvalía.	374.651.384.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. *Valor Estimado de la Participación en la Plusvalía para Proyectos con Licencias de Construcción en el Corregimiento de Juanchito, Según El PBOT 2014/2015 De Candelaria (V)*

Conceptos	Valores
Numero Predial	100050395000
Área bruta mts2	11.471.00
Afectaciones urbanísticas y cesiones públicas mts2 (45%)	5.161.95
Área útil (55%)	6.309.05
Avaluó catastral	53.628.388.10
Avaluó comercial/IGAC. Factor 30%	69.716.904.60
Valor comercial mts2 antes del PBOT	6.077.70
Valor comercial mts2 después del PBOT	60.382.60
Plusvalía	54.304.90
Valor mts2 contribución plusvalía/ factor 35% Estatuto Tributario	19.006.70
Valor total estimado a pagar por contribución a la plusvalía.	119.914.315.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. *Avaluó Estimado de la Participación en la Plusvalía para Proyectos con Licencias de Construcción en El PIDU "Mirador Del Valle", Según El PBOT 2014/2015 de Candelaria (V)*

Conceptos	Valores
Numero Predial	100000010005000
Área bruta mts2	22.635.00
Afectaciones urbanísticas y cesiones públicas mts2 (45%)	10.185.75
Área útil (55%)	12.449.25
Avaluó catastral	209.825.989.70
Avaluó comercial/IGAC. Factor 30% Valor comercial mts2 antes del PBOT	272.773.786.60
	12.051.00
Valor comercial mts2 después del PBOT	87.261.90
Plusvalía	75.210.90
Valor mts2 contribución plusvalía/ factor 35% Estatuto Tributario	26.323.80
Valor total estimado a pagar por contribución a la plusvalía.	327.711.754

Fuente: Elaboración propia.

Con base en la información desarrollada hasta el momento y teniendo en cuenta la respuesta a un derecho de petición dirigido al Departamento Administrativo de Planeación Municipal del 28 de mayo del 2021, se evidencia que entre los años 2019 y 2020 se expidieron 29 resoluciones de licencias urbanísticas para adelantar en un área global de tres millones trescientos noventa y cinco mil quinientos ochenta y tres metros cuadrados (3.395.583 mts2) proyectos de viviendas en los diferentes centros poblados de Candelaria (Valle), a los que se les exoneró del pago de la contribución de la plusvalía, privando a la municipalidad de recaudar una suma cercana a los sesenta y seis mil quinientos millones de pesos ($66.500.000.000.00) observar tabla número 13.

Tabla 14. *Cálculo de la Participación de la Plusvalía Exonerada por el Municipio de Candelaria (Valle) Años 2019 - 2020*

Conceptos	Valores
Área bruta mts2	3.395.583
Afectaciones urbanísticas y cesiones públicas mts2 (45%)	1.528.012
Área útil (55%)	1.867.571
Valor comercial mts2 antes del PBOT	8.745.00
Valor comercial mts2 después del PBOT	110.468.00
Plusvalía	101.723.00
Valor mts2 contribución plusvalía/ factor 35% Estatuto Tributario	35.603.00
Valor total estimado a pagar por contribución a la plusvalía.	$66.491.130.313.00

Fuente: Elaboración propia.

Experiencias Exitosas de Municipios de Colombia en el Cobro de la Contribución de la Participación en Plusvalía.

En nuestro país existen casos exitosos en la aplicación y cobro de la plusvalía como el municipio de la Ceja, perteneciente al departamento de Antioquia, ubicado a escasos 45 kilómetros de Medellín y con una población cercana a los 60 mil habitantes, recaudó en el

2019 un poco más de $4.020 millones de pesos y en lo que va recorrido del año 2020, a corte del mes de junio, los ingresos alcanzan los $1.500 millones de pesos, teniendo en cuenta los efectos que están causando en la economía la pandemia del Covid-19 a nivel global (Alcaldia de La Ceja, 2020).

De igual forma, se puede destacar a la municipalidad de Tocancipá, en el departamento de Cundinamarca, que con una superficie de 72 kilómetros cuadrados y casi 40 mil habitantes, en los últimos 5 años su presupuesto de rentas se ha fortalecido con el cobro de la plusvalía en una suma que asciende aproximadamente a los $14.627 millones

de pesos (Municipio de Tocancipá, 2020), no obstante, los cuestionamientos y múltiples denuncias por la forma como han modificado los usos del suelo.

Otro ente territorial que sirve de ejemplo es Floridablanca, población que hace parte del área metropolitana de Bucaramanga, con una extensión de 97 kilómetros cuadrados y 275 mil habitantes aproximadamente. Comenzó el cobro del gravamen de la plusvalía en el año 2015 y hasta el 2018 las arcas del municipio han recibido unos recursos que superan los $5.400 millones de pesos (Municipio de Floridablanca, 2018), proyectando en el presupuesto de rentas y gastos del 2019 gestionar 9.300 millones de pesos adicionales.

En consonancia con los argumentos y ejemplos descritos en esta investigación y en respuesta a la pregunta ¿En qué medida un gravamen como la plusvalía puede ser un instrumento financiero eficaz para financiar obras públicas en el municipio de Candelaria (Valle), teniendo en cuenta los hechos generadores del uso del suelo implementados en el Plan Básico de Ordenamiento Territorial (PBOT) y sus respectivas modificaciones correspondientes al periodo 2014-2020?, se infiere que definitivamente la participación en plusvalía , se constituye en una fuente importante que deben gestionar los responsables de la hacienda pública, cuando por decisiones administrativas se producen modificaciones en el uso del suelo en las que se benefician directamente a los propietarios de la tierra, sin que medie esfuerzo alguno para propiciarla y quienes reciben ganancias en algunos casos extraordinarias.

La eficacia en el cobro, les permite a las administraciones públicas contar con recursos que pueden ser invertidos en obras que tengan relación con el ordenamiento territorial y los específica el Artículo 366 del Estatuto Tributario del Municipio de Candelaria (Valle) en proyectos tales como:

- Compra de predios o inmuebles para desarrollar planes o proyectos de vivienda de interés social.
- Construcción o mejoramiento de infraestructura viales, de servicios públicos domiciliarios, áreas de recreación y de equipamientos sociales para la adecuación de asentamientos urbanos en condiciones de desarrollo incompleto o inadecuado.
- Ejecución de proyectos y obras de recreación, parques y zonas verdes y expansión y recuperación de los centros de equipamientos que conforma la red del espacio público urbano.
- Financiamiento de infraestructura vial l y de sistema de transporte masivo de interés general.
- Actuaciones urbanísticas en macro proyectos, programa de renovación urbana u otros proyectos que se desarrollen a través de unidades de actuación Urbanística.
- Pago de precio o indemnizaciones por acciones de adquisición voluntaria o expropiación de inmuebles para programas de renovación urbana.
- Fomento a la recreación cultural y al mantenimiento en patrimonio cultural del municipio, mediante la mejora, adecuación o restauración de bienes inmuebles catalogados como patrimonio cultural.

- Parágrafo. El Plan Básico de Ordenamiento Territorial o los instrumentos que lo desarrollen, definirán las prioridades de inversión de los recursos recaudados provenientes de la participación en las plusvalías (Municipio de Candelaria-Valle., 2006).

Conclusiones

Los cambios de uso del territorio del Municipio de Candelaria (Valle) entraron en vigencia en el año 2005 con el Plan Básico de Ordenamiento Territorial (PBOT), norma que se ajustó en los años 2014-2015, habilitando cerca de seis millones de metros cuadrados (6.000.000 mts2) como área urbana, estimulando de esta manera a la industria de la construcción de vivienda, quienes promocionan y ejecutan un numero significativos de proyectos urbanísticos en los centros poblados ubicados en la Cabecera Municipal, Villagorgona, El Carmelo y Poblado Campestre.

En cumplimiento de uno de los objetivos de este estudio, se logró establecer mediante el cálculo de varios escenarios que el potencial del recaudo de participación en la plusvalía desestimado por el municipio de Candelaria (Valle), como consecuencia de las modificaciones del Plan de Ordenamiento Territorial (PBOT) en el periodo 2014-2020, se aproxima a los ciento dieciocho mil millones de pesos ($118.000.000.000.00), ingresos dejados de percibir por decisiones administrativas que exoneraron del pago de este tributo a propietarios y/o empresas constructoras, como también, a la denominada pereza fiscal territorial en la que por desconocimiento de las normas, la

falta de tecnología o presiones de los grupos de interés no se aprovecha esta renta. Importante precisar, que en nuestro país existen cerca de 50 municipios que aplican con buenos resultados el cobro de la plusvalía, entre los que sobresalen la Ceja en Antioquia, Tocancipá en Cundinamarca y Floridablanca en Santander, quienes utilizan este gravamen como una fuente de ingresos que les permite financiar proyectos públicos relacionados con equipamiento urbano, infraestructura vial y servicios públicos de acueductos y alcantarillados, entre otros.

Uno de los grandes desafíos que deben enfrentar los gobiernos de las entidades territoriales de Colombia, es la gestión de recursos públicos para cumplir sus planes de desarrollo que atemperándose a los lineamientos de la Ley 152 de 1994, "deben contener una parte estratégica y un plan de inversiones de medio y largo plazo, de acuerdo con la reglamentación de las Asambleas Departamentales, los Concejos Distritales y los Municipales o las autoridades administrativas que hicieren las veces" (DANE, 2011). En este sentido, es menester que las autoridades responsables se enfoquen en el fortalecimiento de las finanzas locales, mediante el trámite de nuevas rentas que están definidas en la legislación tributaria, como por ejemplo, la participación en la plusvalía, que grava a los propietarios de la tierra cuando por decisiones administrativas se transforma el uso del suelo, recurso económico que no aprovecha la mayoría de los municipios, en especial, aquellos que tienen dinámicas urbanísticas por los procesos de conurbación como los que presenta en la actualidad Candelaria (Valle), población objeto de la presente investigación.

Recomendaciones

Conforme a lo desarrollado en la presente investigación, es necesario realizar las siguientes recomendaciones:

- Revisar el Articulo 83 parágrafo 4 de la Ley 388 de 1997, modificado por el Articulo 181 parágrafo 4 del Decreto Nacional 019 del 2012 y por consiguiente establecido en el Acuerdo número 009 de 2006 por medio del cual se adoptó el Estatuto Tributario del Municipio de Candelaria (Valle), en el cual se faculta a los entes territoriales a exonerar el cobro de la participación de la plusvalía, en razón a que se constituye como un obstáculo para gestionar el cobro de este gravamen y posibilita la comisión de posibles hechos de corrupción.
- Teniendo en cuenta que la administración municipal de Candelaria (Valle), no ha implementado la gestión de cobro de la participación en la plusvalía, es primordial , socializar con los grupos de interés, especialmente: actores políticos, sector de la construcción de vivienda, propietarios de terrenos y veedurías ciudadanas, sobre la importancia para las finanzas públicas el aprovechamiento de los recursos que se pueden recaudar con la implementación de cobro de la participación de la plusvalía, instrumento facultado por la Ley 388 de 1997.
- La actualización del Estatuto Tributario del Municipio de Candelaria (Valle) adoptado mediante Acuerdo No. 009 de junio 23 de 2006 para que se incorporen los procedimientos a seguir en la determinación, liquidación, notificación y recaudo de la participación en la plusvalía.

- Valorizar las compensaciones que por Ley deben entregar los urbanizadores, como también, las inversiones adicionales que realicen dentro de los proyectos urbanísticos cedidas a la municipalidad.
- Adelantar un proceso de implementación y/o mejoramiento en la parte tecnológica para actualizar las finanzas públicas del municipio en relación con la contribución de la plusvalía, incluyendo un programa de capacitación a los funcionarios responsables del ordenamiento territorial y tributario.

Referencias Bibliográficas

Acosta, A. (2019). Mecanismos de financiación de sistemas de transporte masivo de pasajeros: análisis de la experiencia de la empresa Metro de Medellín (Bachelor's thesis, Universidad EAFIT). https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/13827

Alcaldia de La Ceja. (30 de junio de 2020) *PRESUPUESTO 2019*. https://www.laceja- antioquia.gov.co/Transparencia/InformacionFinanciera/Ejecuci%C3%B3n%20Presupuest o%20Ingreso%202019.pdf

Arnaudo, F. (2013). Teoría de la plusvalía en Marx. *Cultura económica*, (86), 43-49. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5089788

Barreto, N. (2011). La plusvalía como contribución especial con fines urbanísticos. Revista de Derecho Fiscal, (1). https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/fiscal/article/view/2666/2312

Blanco B., A. G., Moreno M., N., Vetter, D. M., & Vetter, M. F. (2016). El potencial de la captura de las plusvalías. *Banco Interamericano de Desarrollo*. https://publications.iadb.org/es/el-potencial-de-la-captura-de-plusvalias-para-la- financiación-de-proyectos-urbanos-consideraciones

CamacolValle. (26 de 06 de 2020). *Así va la venta de vivienda en el Valle del Cauca.*

https://camacolvalle.org.co/asi-va-la-venta-de-vivienda-en-el-valle-del-cauca/ Cepal. (7 de mayo de 2020). *Ingresos Tributarios.*

https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/7/26207/IT.htm

Concejo de Candelaria-Valle. (2 de diciembre de 2020). *ACUERDO N° 011 DE NOVIEMBRE- 25-2020.* https://concejo-de-candelaria.micolombiadigital.gov.co/noticias/acuerdo-n-011- de-noviembre252020

Concejo Municipal de Candelaria. (28 de noviembre de 2015). *Acuerdo No. 021 (Noviembre 28 de 2015).* Candelaria: Concejo Municipal de Candelaria. https://studylib.es/doc/2593566/descargar-la-norma-acuerdo-no.-021--noviembre-28-de- 2015-

Constructora Bolívar. (2021). *Ciudad del Valle*. https://www.constructorabolivar.com/proyectos- vivienda/cali/ciudad-del-valle?gclid=Cj0KCQjwgtWDBhDZARIsADE-KwgO95iJFGBlf7InVOrxpPHOqTWLB1 MjwpRQylESDO17U-5FrUdrDZ9_gaAliZEALw_wcB

Corte Constitucional. (27 de abril de 2011). *Decreto legislativo de desarrollo de estado de emergencia económica, social y ecológica que crea los proyectos integrales de desarrollo urbano pidu.* https://www.corteconstitucional.gov.co/RELATORIA/2011/C- 299-

11.htm#:~:text=Los%20Proyectos%20Integrales%20de%20Desarrollo%20Urbano%20PI DUs%20son%20un%20conjunto,de%20vivienda%20y%20reubicaci%C3%B3n%20de

Corte Constitucional de Colombia. (05 de junio de 2019). *Sentencia C-249/19.*

https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2019/C-249-19.htm

DNP (2012). *Planeación para el desarrollo integral en las entidades territoriales.* https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/planesdesarrollo_DNP_w eb.pdf

DNP. (2013). *Elementos para la Formulación de la Política nacional De ordenamiento Territorial y Alcances de las Directrices Departamentales.* https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Documento%20PNOT- LOOT.%20DDTS%20 -%20SODT.%2011%20junio%20013.pdf

DNP. (2015). *Seguimiento y Evaluación al PDT Unidad 4*. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Portal%20Territorial/KIT

-OT/Unidad-4Digital.pdf

El Tiempo. (15 de 09 de 2016). *Cali busca vivienda en los municipios vecinos*. https://www.eltiempo.com/colombia/cali/vivienda-cali-busca-vivienda-en-municipios- vecinos-39323

Espitia, J., Ferrari, C. A., González, J. I., Hernández, I., Reyes, L. C., Tassara, C., ... & Zafra, G. (2019). El gasto público en Colombia. Reflexiones y propuestas (Public Spending in Colombia. Reflections and Proposals). Revista de Economía institucional, 21(40). file:///E:/Users/pc/Downloads/Dialnet- ElGastoPublicoEnColombiaReflexionesYPropuestas-7209219.pdf

Osorio, S. [comp.] 2009). *Tributacion municipal para la equidad y el desarrollo.* Federación Colombiana de Municipios. https://www.fcm.org.co/wp- content/uploads/2016/12/Tributacion-Municipal-para-la-equidad-y-el-desarrollo.pdf

Zafra, J. (04 de noviembre de 2014). *El gasto público y su financiamiento (Medidas de Ajuste III).* Finanzas Digital. www.finanzasdigital.com/2014/11/el-gasto-publico-y-su- financiamiento-medidas-de-ajuste- iii/#:~:text=En%20este%20sentido%2C%20el%20gasto,v%C3%ADa%20del%20cobro% 20de%20impuestos.

Forbes Staff. (12 de 05 de 2020). *Pandemia bajó 45 % el recaudo territorial en abril.* https://forbes.co/2020/05/12/economia-y-finanzas/pandemia-bajo-45-el-recaudo- territorial-en-abril/

Geografía Urbana. (2015). *Documento Resumen Plan Básico de Ordenamiento Territorial (PBOT) Municipio de Candelaria (Valle).* http://www.geografiaurbana.com/assets/recursos/documentos/resumen-del-plan-basico- de-ordenamiento-territorial-de-candelaria-valle.pdf

Acta - 0448 de 2018. Proposición presentada por el grupo popular, sobre el impuesto sobre el incremento del valor de los terrenos de naturaleza urbana (plusvalía). 27 de 06 de 2018). Gijón, España. https://proposiciones.gijon.es/public/2018/Actas/Acta-0448.pdf

Elizalde, A. (2003). *Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local.* ILPES. Chile. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7285/1/S03266_es-.pdf

IGAC. (23 de septiembre de 2008). *Resolución número 620 de 2008.*

https://www.igac.gov.co/sites/igac.gov.co/files/normograma/resolucion_620de2008.pdf IGAC. (22 de febrero de 2018). ¿Cuál es la diferencia entre un avalúo catastral y uno *comercial?* https://www.igac.gov.co/es/contenido/cual-es-la-diferencia-entre-un-avaluo- catastral-y-uno-comercial

La Ceja-Antioquia. (2018). *ACUERDO 001 DE 2018.* https://laceja- antioquia.gov.co/NuestraAlcaldia/Documentacin%20Concejo/ACUERDO%20001- 2018%20POR%20MEDIO%20DEL%20CUAL%20SE%20ADOPTA%20LA%20REVIS I%C3%93N%20Y%20AJUSTE%20DEL%20PLAN%20B%C3%81SICO%20DE%20O RDENAMIENTO%20TERRITORIAL%20PBOT.pdf

Cigüeña, N. (17 de 07 de 2019). El nuevo censo poblacional del Dane consolida a las "ciudades dormitorio" del país. *La república.* https://www.larepublica.co/economia/el-nuevo-censo-poblacional-del-dane-consolida-a-las-ciudades-dormitorio-del-pais-2885537

Constitución Política de Colombia[const]Artículo 82. 7 de julio de 1991. (Colombia). https://leyes.co/constitucion/82.htm

Ley 388 de 1997[Ministerio de Ambiente. Ley de Desarrollo Territorial. (18 de julio de 1997). https://www.minambiente.gov.co/images/normativa/leyes/1997/ley_0388_1997.pdf

Minvivienda. (05 de junio de 2014). *Por la cual se adopta el proyecto integral de desarrollo urbano - pidu "mirador del frayle", ubicado en el municipio de candelaria – departamento de valle del cauca*. https://www.minvivienda.gov.co/tramites-y- servicios/

consultas-publicas/por-la-cual-se-adopta-el-proyecto-integral-de-desarrollo- urbano-pidu-mirador-del-frayle-ubicado-en-el-municipio-de-candelaria-departamento-de- valle

Munevar, C., Gómez, N. H., & Jaramillo, A. C. (2018). La eficacia de la participación de la plusvalía urbana en el municipio de Manizales-Colombia. *Revista Republicana*, (24). http://www.scielo.org.co/pdf/repbl/n24/1909-4450-repbl-24-41.pdf

Municipio de Candelaria. (29 de diciembre de 2005). *Plan Básico de Ordenamiento Territorial Municipio de Candelaria Valle. P.B.O.T 2.005 – 2.015.* http://www.candelaria- valle.gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionyControl/Documento%20Diagn%C3%B3s tico%20P%C3%A1ginas%201%20-%2093.pdf

Municipio de Candelaria. (30 de abril de 2020). *Plan de Desarrollo Territorial "candelaria, con experiencia avanzamos. 2020-2023.* http://www.candelaria- valle.gov.co/MiMunicipio/ProgramadeGobierno/003.%20DIAGNOSTICO%20FINAL.p df

Municipio de Candelaria -Valle. (2019). *Presupuesto Anual Rentas y Gastos Vigencia Fiscal 2020.* Candelaria. https://www.candelaria- valle.gov.co/Transparencia/Paginas/Presupuesto-General-Asignado.aspx

Municipio de Candelaria-Valle. (2006). *Estatuto tributario del municipio de candelaria - valle.*

Candelaria. https://www.candelaria-valle.gov.co/Paginas/Default.aspx

Municipio de Floridablanca. (08 de mayo de 2018). *Ejecución Presupuestal Histórica Anual*. https://www.floridablanca.gov.co/Transparencia/Paginas/Ejecucion-Presupuestal- Historica-Anual.aspx

Municipio de Tocancipá. (22 de septiembre de 2020). *Ejecución Presupuestal Histórica Anual*. http://www.tocancipa-cundinamarca.gov.co/Transparencia/Paginas/Informaci%C3%B3n- Financiera-y-Contable.aspx

Ortiz, H. (2007). *Plusvalía en Colombia 10 años, teoría y realidad*... https://xperta.legis.co/visor/temp_rimpuestos_23755bb5-74c6-4e93-b228-3f3510a3a116

Osorio, D. y Arcila, Y. (2018). *Factores que han impedido el recaudo de la participación en plusvalía en el Municipio de Dosquebradas.* [Trabajo de grado] Especialización en economía pública y gestión territorial. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Universidad Católica de Pereira. https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/5222/1/DDMEPGT18.pdf

PROCON. (2020). *Ciudadela San Jorge Candelaria*. https://www.urbanizacionlosmolinos.com/ciudadela-san-jorge-1

Ramos, J. (2000). *Henry George y el Georgismo.*

https://eprints.ucm.es/id/eprint/6692/1/0006.pdf

Rendón Orozco, G. T., Velasco Rodríguez, J. L., & Villarreal Meza, S. J. (2018). *Naturaleza jurídica de la plusvalía urbana en Colombia.* [Trabajo de grado Especialización, Universidad Libre, Seccional Cucuta]. https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/

handle/10901/11886/PAPER%20RENDON- VELASCO-VILLAR-EAL-ESP.%20DINU.pdf?sequence=1

Rodriguez, G. & Rodriguez, G. (2019). Transformaciones en las finanzas públicas a partir de la Constitución de 1991. *Panorama Económico*, 27(2), 410-428. https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/10209/6_Rodriguez_.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Secretaría Distrital de Planeación. (julio de 1997). *Ley 388 de 1997*. http://sdp.gov.co/transparencia/marco-legal/normatividad/ley-388-de-1997

Secretaria Distrital de Planeación. (31 de 12 de 2019). *Instrumentos de financiamiento a través de la captura del valor del suelo.* http://www.sdp.gov.co/sites/instrumentosfinanciamiento-capturarentas_version_final.pdf

Smolka, M., & Furtado, F. (Eds.). (2001). *Recuperación de Plusvalías en América Latina: alternativas para el desarrollo urbano.* Instituto de Posgrado e Investigación Pontificia Universidad Católica de Chile. www.lincolninst.edu: https://www.lincolninst.edu/sites/default/files/pubfiles/recuperacion-de-plusvalias-en- america-latina-full.pdf

Punto Propiedad. (2021). *Lote para hacer zona franca la joya de la corona al lado de Cavasa*. https://www.puntopropiedad.com/inmueble/1413545

Anexos

Anexo 1. *Fórmula utilizada para el cálculo del valor presente del precio comercial del metro cuadrado de tierra:*

VP = VF / (1 + i) ¨n, en donde, VP: Valor presente,

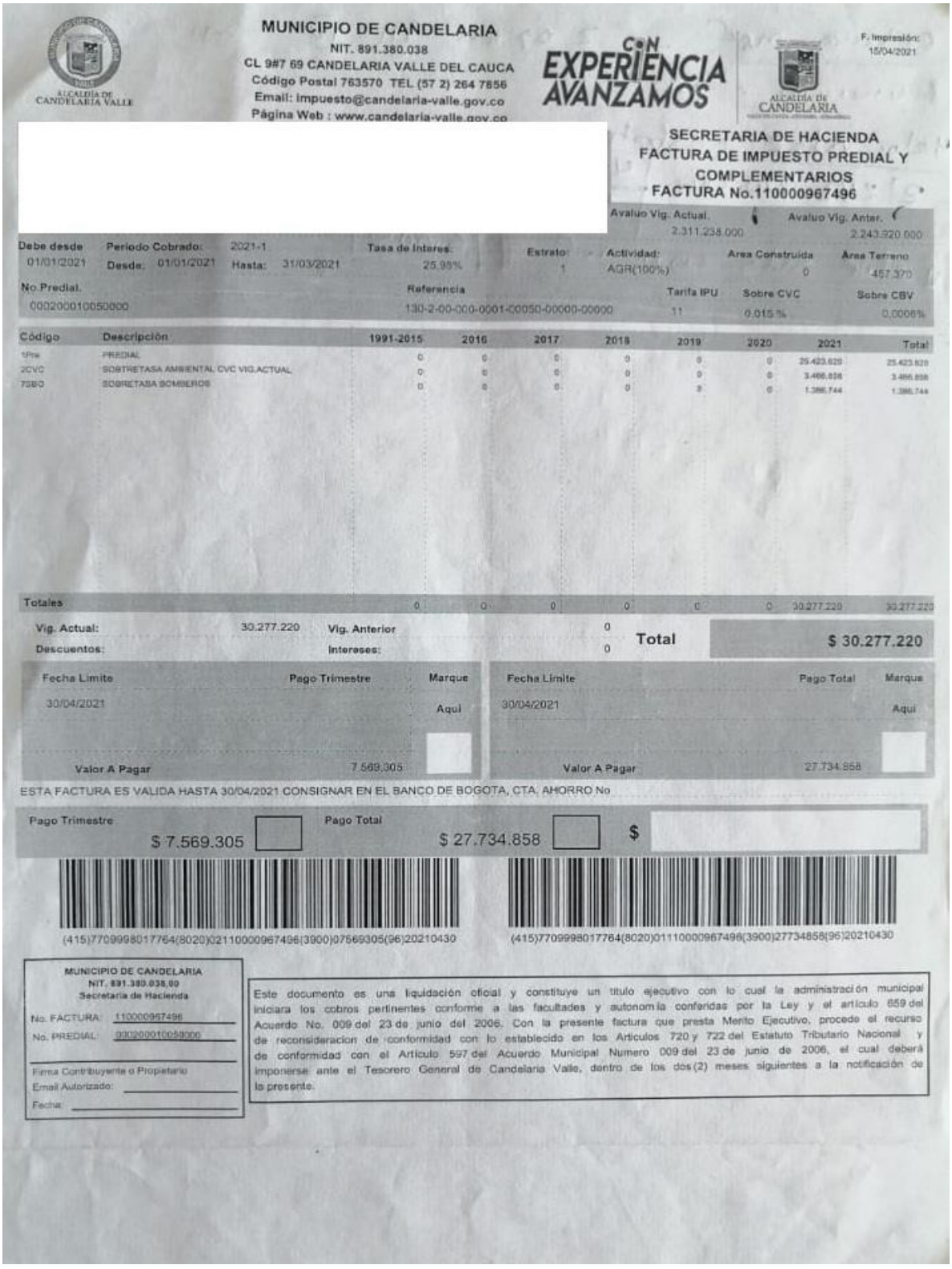
VP = Valor presente.

VF = Valor Futuro.

i = Factor de incremento anual del precio de la tierra.

n = Número de años.

Anexo 2. *Facturas de los impuestos prediales y complementarios del municipio de Candelaria.*



MUNICIPIO DE CANDELARIA
NIT. 891.380.038
CL 9#7 69 CANDELARIA VALLE DEL CAUCA
Código Postal 763570 TEL (57 2) 264 7856
Email: impuesto@candelaria-valle.gov.co
Página Web : www.candelaria-valle.gov.co

CON EXPERIENCIA AVANZAMOS

F. Impresión: 15/04/2021

SECRETARIA DE HACIENDA
FACTURA DE IMPUESTO PREDIAL Y COMPLEMENTARIOS
FACTURA No.110000967496

Avaluo Vig. Actual	Avaluo Vig. Anter.
2.311.238.000	2.243.920.000

Debe desde	Periodo Cobrado:		Tasa de Interes:	Estrato:	Actividad:	Area Construida	Area Terreno
01/01/2021	Desde: 01/01/2021	Hasta: 31/03/2021	25.95%	1	AGR(100%)	0	457.370

No.Predial	Referencia	Tarifa IPU	Sobre CVC	Sobre CBV
000200010050000	130-2-00-000-0001-00050-00000-00000	11	0.015 %	0.0006%

Código	Descripción	1991-2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total
1Pre	PREDIAL	0	0	0	0	0	0	25.423.620	25.423.620
2CVC	SOBRETASA AMBIENTAL CVC VIG.ACTUAL	0	0	0	0	0	0	3.466.836	3.466.836
7SBO	SOBRETASA BOMBEROS	0	0	0	0	0	0	1.386.744	1.386.744
Totales		0	0	0	0	0	0	30.277.220	30.277.220

Vig. Actual: 30.277.220 Vig. Anterior 0
Descuentos: Intereses: 0
Total $ 30.277.220

Fecha Limite	Pago Trimestre	Marque
30/04/2021		Aqui
Valor A Pagar	7.569.305	

Fecha Limite	Pago Total	Marque
30/04/2021		Aqui
Valor A Pagar	27.734.858	

ESTA FACTURA ES VALIDA HASTA 30/04/2021 CONSIGNAR EN EL BANCO DE BOGOTA, CTA. AHORRO No

Pago Trimestre $ 7.569.305 Pago Total $ 27.734.858 $

(415)7709998017764(8020)0211000967496(3900)07569305(96)20210430

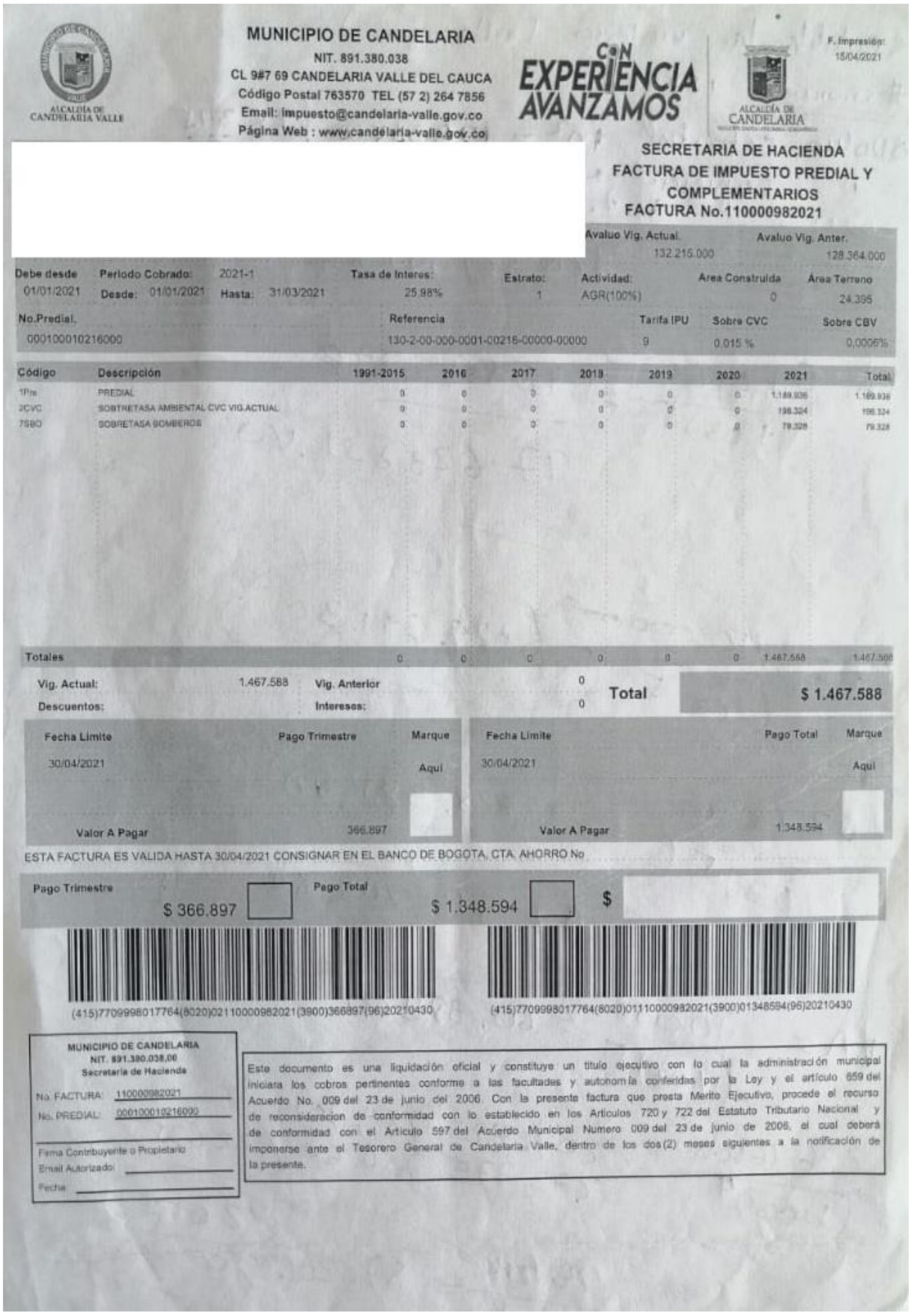
(415)7709998017764(8020)0111000967496(3900)27734858(96)20210430

MUNICIPIO DE CANDELARIA
NIT. 891.380.038,00
Secretaria de Hacienda

No. FACTURA: 110000967496
No. PREDIAL: 000200010050000

Firma Contribuyente o Propietario
Email Autorizado:
Fecha:

Este documento es una liquidación oficial y constituye un titulo ejecutivo con lo cual la administración municipal iniciara los cobros pertinentes conforme a las facultades y autonomía conferidas por la Ley y el articulo 659 del Acuerdo No. 009 del 23 de junio del 2006. Con la presente factura que presta Merito Ejecutivo, procede el recurso de reconsideracion de conformidad con lo establecido en los Articulos 720 y 722 del Estatuto Tributario Nacional y de conformidad con el Articulo 597 del Acuerdo Municipal Numero 009 del 23 de junio de 2006, el cual deberá imponerse ante el Tesorero General de Candelaria Valle, dentro de los dos (2) meses siguientes a la notificación de la presente.



ALCALDÍA DE CANDELARIA VALLE

MUNICIPIO DE CANDELARIA
NIT. 891.380.038
CL 9#7 69 CANDELARIA VALLE DEL CAUCA
Código Postal 763570 TEL (57 2) 264 7856
Email: impuesto@candelaria-valle.gov.co
Página Web : www.candelaria-valle.gov.co

CON EXPERIENCIA AVANZAMOS

ALCALDÍA DE CANDELARIA

F. Impresión: 15/04/2021

SECRETARIA DE HACIENDA
FACTURA DE IMPUESTO PREDIAL Y COMPLEMENTARIOS
FACTURA No.110000982021

Avaluo Vig. Actual	Avaluo Vig. Anter.
132.216.000	128.364.000

Debe desde	Periodo Cobrado:		Tasa de Interes:	Estrato:	Actividad:	Area Construida	Area Terreno
01/01/2021	Desde: 01/01/2021	Hasta: 31/03/2021	25,98%	1	AGR(100%)	0	24.395

No.Predial.	Referencia	Tarifa IPU	Sobre CVC	Sobre CBV
000100010216000	130-2-00-000-0001-00216-00000-00000	9	0,015 %	0,0006%

Código	Descripción	1991-2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total
1Pre	PREDIAL	0	0	0	0	0	0	1.189.936	1.189.936
2CVC	SOBRETASA AMBIENTAL CVC VIG.ACTUAL	0	0	0	0	0	0	198.324	198.324
7SBO	SOBRETASA BOMBEROS	0	0	0	0	0	0	79.328	79.328
Totales		0	0	0	0	0	0	1.467.588	1.467.588

Vig. Actual:	1.467.588	Vig. Anterior	0	**Total**	**$ 1.467.588**
Descuentos:		Intereses:	0		

Fecha Limite	Pago Trimestre	Marque
30/04/2021		Aqui
Valor A Pagar	366.897	

Fecha Limite	Pago Total	Marque
30/04/2021		Aqui
Valor A Pagar	1.348.594	

ESTA FACTURA ES VALIDA HASTA 30/04/2021 CONSIGNAR EN EL BANCO DE BOGOTA, CTA. AHORRO No

Pago Trimestre $ 366.897 Pago Total $ 1.348.594 $

(415)7709998017764(8020)021100009820 21(3900)366897(96)20210430

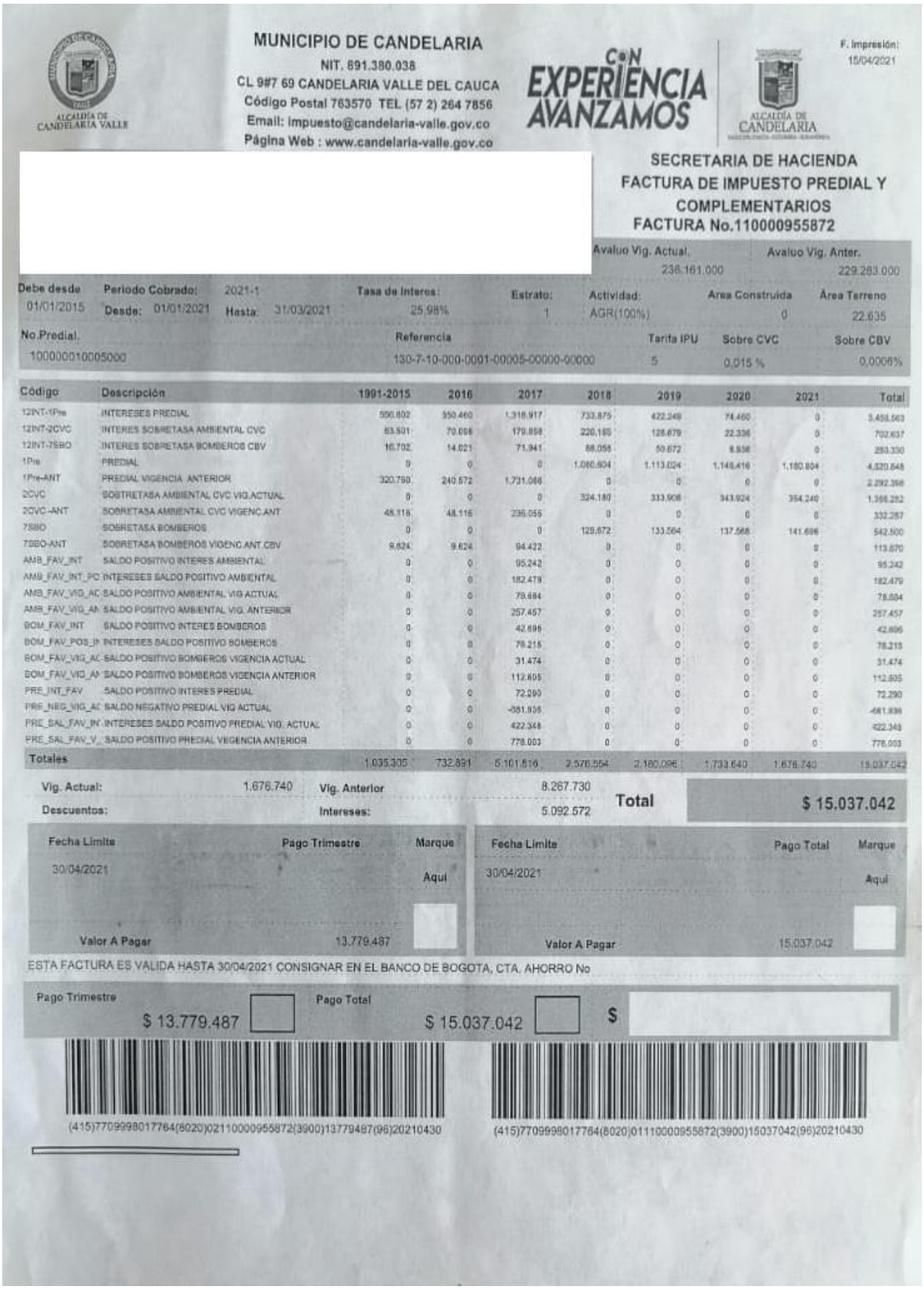
(415)7709998017764(8020)011100009820 21(3900)01348594(96)20210430

MUNICIPIO DE CANDELARIA
NIT. 891.380.038,00
Secretaria de Hacienda

No. FACTURA: 110000982021
No. PREDIAL: 000100010216000

Firma Contribuyente o Propietario
Email Autorizado:
Fecha:

Este documento es una liquidación oficial y constituye un titulo ejecutivo con lo cual la administración municipal iniciara los cobros pertinentes conforme a las facultades y autonomía conferidas por la Ley y el artículo 659 del Acuerdo No. 009 del 23 de junio del 2006. Con la presente factura que presta Merito Ejecutivo, procede el recurso de reconsideracion de conformidad con lo establecido en los Articulos 720 y 722 del Estatuto Tributario Nacional y de conformidad con el Articulo 597 del Acuerdo Municipal Numero 009 del 23 de junio de 2006, el cual deberá imponerse ante el Tesorero General de Candelaria Valle, dentro de los dos (2) meses siguientes a la notificación de la presente.



MUNICIPIO DE CANDELARIA
NIT. 891.380.038
CL 9#7 69 CANDELARIA VALLE DEL CAUCA
Código Postal 763570 TEL (57 2) 264 7856
Email: impuesto@candelaria-valle.gov.co
Página Web : www.candelaria-valle.gov.co

CON EXPERIENCIA AVANZAMOS

F. Impresión: 15/04/2021

SECRETARIA DE HACIENDA
FACTURA DE IMPUESTO PREDIAL Y COMPLEMENTARIOS
FACTURA No.110000955872

Avaluo Vig. Actual.	Avaluo Vig. Anter.
236.161.000	229.283.000

Debe desde	Periodo Cobrado:		Tasa de Interes:	Estrato:	Actividad:	Area Construida	Area Terreno
01/01/2015	Desde: 01/01/2021	Hasta: 31/03/2021	25.98%	1	AGR(100%)	0	22.635

No.Predial.	Referencia	Tarifa IPU	Sobre CVC	Sobre CBV
100000010005000	130-7-10-000-0001-00005-00000-00000	5	0.015 %	0.0006%

Código	Descripción	1991-2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total
12INT-1Pre	INTERESES PREDIAL	556.802	350.460	1.318.917	733.875	422.249	74.460	0	3.456.563
12INT-2CVC	INTERES SOBRETASA AMBIENTAL CVC	83.501	70.098	179.858	220.185	128.679	22.336	0	702.637
12INT-7SBO	INTERES SOBRETASA BOMBEROS CBV	16.702	14.021	71.941	88.056	50.672	8.936	0	250.330
1Pre	PREDIAL	0	0	0	1.080.804	1.113.024	1.148.416	1.180.804	4.523.048
1Pre-ANT	PREDIAL VIGENCIA ANTERIOR	320.790	240.572	1.731.066	0	0	0	0	2.292.398
2CVC	SOBRETASA AMBIENTAL CVC VIG.ACTUAL	0	0	0	324.180	333.908	343.924	354.240	1.356.252
2CVC -ANT	SOBRETASA AMBIENTAL CVC VIGENC.ANT	48.116	48.116	236.055	0	0	0	0	332.287
7SBO	SOBRETASA BOMBEROS	0	0	0	129.672	133.564	137.568	141.696	542.500
7SBO-ANT	SOBRETASA BOMBEROS VIGENC.ANT.CBV	9.624	9.624	94.422	0	0	0	0	113.670
AMB_FAV_INT	SALDO POSITIVO INTERES AMBIENTAL	0	0	95.242	0	0	0	0	95.242
AMB_FAV_INT_PO	INTERESES SALDO POSITIVO AMBIENTAL	0	0	182.479	0	0	0	0	182.479
AMB_FAV_VIG_AC	SALDO POSITIVO AMBIENTAL VIG ACTUAL	0	0	78.684	0	0	0	0	78.684
AMB_FAV_VIG_AN	SALDO POSITIVO AMBIENTAL VIG. ANTERIOR	0	0	257.457	0	0	0	0	257.457
BOM_FAV_INT	SALDO POSITIVO INTERES BOMBEROS	0	0	42.696	0	0	0	0	42.696
BOM_FAV_POS_IN	INTERESES SALDO POSITIVO BOMBEROS	0	0	78.215	0	0	0	0	78.215
BOM_FAV_VIG_AC	SALDO POSITIVO BOMBEROS VIGENCIA ACTUAL	0	0	31.474	0	0	0	0	31.474
BOM_FAV_VIG_AN	SALDO POSITIVO BOMBEROS VIGENCIA ANTERIOR	0	0	112.605	0	0	0	0	112.605
PRE_INT_FAV	SALDO POSITIVO INTERES PREDIAL	0	0	72.290	0	0	0	0	72.290
PRE_NEG_VIG_AC	SALDO NEGATIVO PREDIAL VIG ACTUAL	0	0	-681.936	0	0	0	0	-681.936
PRE_SAL_FAV_IN	INTERESES SALDO POSITIVO PREDIAL VIG. ACTUAL	0	0	422.348	0	0	0	0	422.348
PRE_SAL_FAV_V	SALDO POSITIVO PREDIAL VIGENCIA ANTERIOR	0	0	778.003	0	0	0	0	778.003
Totales		1.035.305	732.891	5.101.616	2.576.554	2.180.096	1.733.640	1.676.740	15.037.042

Vig. Actual:	1.676.740	Vig. Anterior	8.267.730	Total	$ 15.037.042
Descuentos:		Intereses:	5.092.572		

Fecha Limite	Pago Trimestre	Marque
30/04/2021		Aqui
Valor A Pagar	13.779.487	

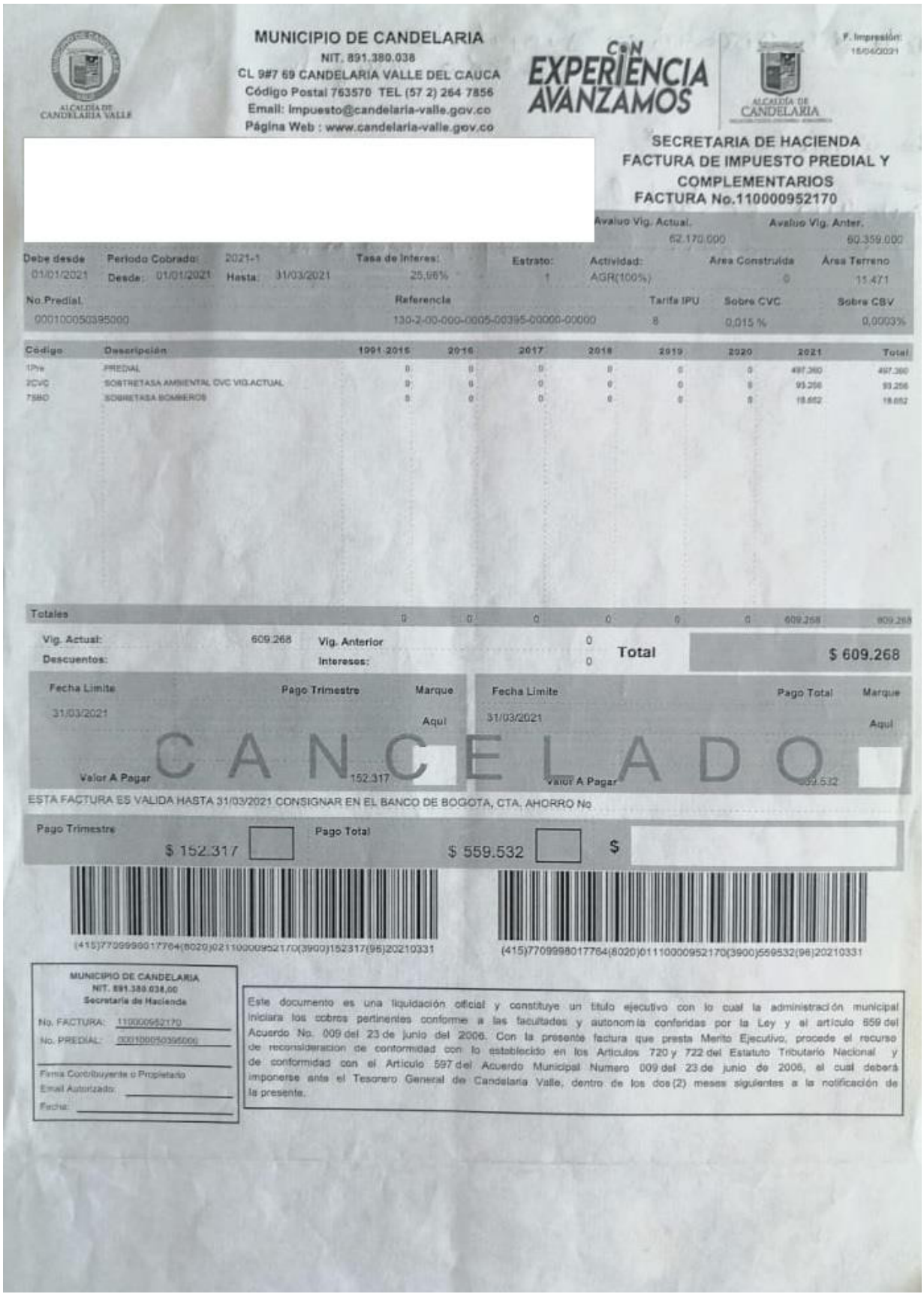
Fecha Limite	Pago Total	Marque
30/04/2021		Aqui
Valor A Pagar	15.037.042	

ESTA FACTURA ES VALIDA HASTA 30/04/2021 CONSIGNAR EN EL BANCO DE BOGOTA, CTA. AHORRO No

Pago Trimestre $ 13.779.487 Pago Total $ 15.037.042 $

(415)7709998017764(8020)0211000095587 2(3900)13779487(96)20210430

(415)7709998017764(8020)0111000095587 2(3900)15037042(96)20210430



MUNICIPIO DE CANDELARIA
NIT. 891.380.038
CL 9#7 69 CANDELARIA VALLE DEL CAUCA
Código Postal 763570 TEL (57 2) 264 7856
Email: impuesto@candelaria-valle.gov.co
Página Web : www.candelaria-valle.gov.co

CON EXPERIENCIA AVANZAMOS

F. Impresión: 15/04/2021

SECRETARIA DE HACIENDA
FACTURA DE IMPUESTO PREDIAL Y COMPLEMENTARIOS
FACTURA No.110000952170

Avaluo Vig. Actual.	Avaluo Vig. Anter.
62.170.000	60.359.000

Debe desde	Periodo Cobrado:		Tasa de Interes:	Estrato:	Actividad:	Area Construida	Area Terreno
01/01/2021	Desde: 01/01/2021	Hasta: 31/03/2021	25,96%	1	AGR(100%)	0	15.471

No Predial	Referencia	Tarifa IPU	Sobre CVC	Sobre CBV
000100050395000	130-2-00-000-0005-00395-00000-00000	8	0,015 %	0,0003%

Codigo	Descripción	1991-2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total
1Pre	PREDIAL	0	0	0	0	0	0	497.360	497.360
2CVC	SOBRETASA AMBIENTAL CVC VIG.ACTUAL	0	0	0	0	0	0	93.256	93.256
7SBO	SOBRETASA BOMBEROS	0	0	0	0	0	0	18.652	18.652
Totales		0	0	0	0	0	0	609.268	609.268

Vig. Actual: 609.268 Vig. Anterior 0
Descuentos: Intereses: 0
Total $ 609.268

Fecha Limite	Pago Trimestre	Marque
31/03/2021		Aqui
Valor A Pagar	152.317	

Fecha Limite	Pago Total	Marque
31/03/2021		Aqui
Valor A Pagar	559.532	

CANCELADO

ESTA FACTURA ES VALIDA HASTA 31/03/2021 CONSIGNAR EN EL BANCO DE BOGOTA, CTA. AHORRO No

Pago Trimestre $ 152.317 Pago Total $ 559.532 $

(415)7709998017764(8020)0211000952170(3900)152317(96)20210331

(415)7709998017764(8020)0111000952170(3900)559532(96)20210331

MUNICIPIO DE CANDELARIA
NIT. 891.380.038,00
Secretaria de Hacienda

No. FACTURA: 110000952170
No. PREDIAL: 000100050395000

Firma Contribuyente o Propietario
Email Autorizado:
Fecha:

Este documento es una liquidación oficial y constituye un titulo ejecutivo con lo cual la administración municipal iniciara los cobros pertinentes conforme a las facultades y autonomia conferidas por la Ley y el artículo 559 del Acuerdo No. 009 del 23 de junio del 2006. Con la presente factura que presta Merito Ejecutivo, procede el recurso de reconsideracion de conformidad con lo establecido en los Articulos 720 y 722 del Estatuto Tributario Nacional y de conformidad con el Articulo 597 del Acuerdo Municipal Numero 009 del 23 de junio de 2006, el cual deberá imponerse ante el Tesorero General de Candelaria Valle, dentro de los dos (2) meses siguientes a la notificación de la presente.

Anexo 3. *Copia respuesta derecho de petición Planeación Municipal de Candelaria (Valle), mayo 28 de 2021.*

	MUNICIPIO DE CANDELARIA COMUNICACIONES OFICIALES	Código: 54-PGQ-FT-55 Fecha: 26-Abril-2021 Versión: 6 Página 1 de 5

255-10.01-383

Mayo 28 de 2021

Señor (a)
ABEL ORTEGA RICO
Carrera 13 # 12-04 barrio El Jardín
El Carmelo
Candelaria – Valle del Cauca

Asunto: Alcance a respuesta sobre solicitud de información de licencias urbanísticas

Cordial saludo.

Este Despacho ha recibido su comunicado del día 13 de mayo de 2021 por medio del casillero electrónico oficial de la Dependencia, en el que usted señala lo siguiente; "(…) *He recibido la comunicación donde dan respuesta al derecho del 15 de abril de 2021,* ***el cual no satisface las inquietudes planteadas.*** Es importante recordar que *la Corte Constitucional de Colombia en diversas sentencias ha manifestado que:*

"El derecho de petición consagra de un lado la facultad de presentar solicitudes respetuosas a las entidades públicas y privadas. Y de otro lado, el derecho a obtener respuesta oportuna, clara, completa y de fondo al asunto solicitado. La jurisprudencia constitucional también ha resaltado que la respuesta de la autoridad debe incluir un análisis profundo y detallado de los supuestos fácticos y normativos que rigen el tema, así, se requiere "una contestación plena que asegure que el derecho de petición se ha respetado y que el particular ha obtenido la correspondiente respuesta, sin importar que la misma sea favorable o no a sus intereses".

Es deber de las autoridades de resolver de fondo las peticiones elevadas ante ellas, sin que ello quiera decir que la respuesta deba ser favorable, y no son suficientes ni acordes con el artículo 23 constitucional las respuestas evasivas o abstractas, como quiera que condenan al peticionario a una situación de incertidumbre, por cuanto éste no logra aclarar sus inquietudes, especialmente si se considera que en muchos eventos, de esa respuesta depende el ejercicio de otros derechos subjetivos. Ha señalado igualmente la jurisprudencia, que la respuesta emitida en el marco de un derecho de petición debe ser dada a conocer efectivamente al peticionario, quien es el directo interesado en saber sobre la explicación brindada y en los efectos de la misma".

Por lo anteriormente expresado, ***si bien es cierto, la respuesta relaciona las licencias urbanística expedidas, esta es incompleta, pues no detalla las constructoras y/o urbanizadoras ni identifica para que localidad del municipio se autorizaron, situación similar se presenta para la segunda pregunta*** (...)" (Sic).

A partir de lo anterior, este Despacho se excusa por no haber remitido la información por usted esperada y, en consideración a esto, por medio del presente se permite hacer las complementaciones del caso, no sin antes aclarar que, la información suministrada se hizo en estricto cumplimiento de lo solicitado mediante comunicado del 15 de abril de 2021 cuyo número de radicado es el 0013168, en el cual se solicitó; "(...) *1-.* ***Relación de la Licencias Urbanísticas expedidas durante los años 2019, 2020 y lo corrido del presente (2021),*** *solicitadas por las constructoras y/o urbanizadoras con intereses en adelantar sus programas de vivienda en todos y cada uno de los corregimientos del municipio incluida la cabecera municipal de Candelaria (Valle),* ***detallando área global utilizada por cada una de ellas en metros cuadrados, porcentaje de área de cesión y numero de soluciones habitacionales.***

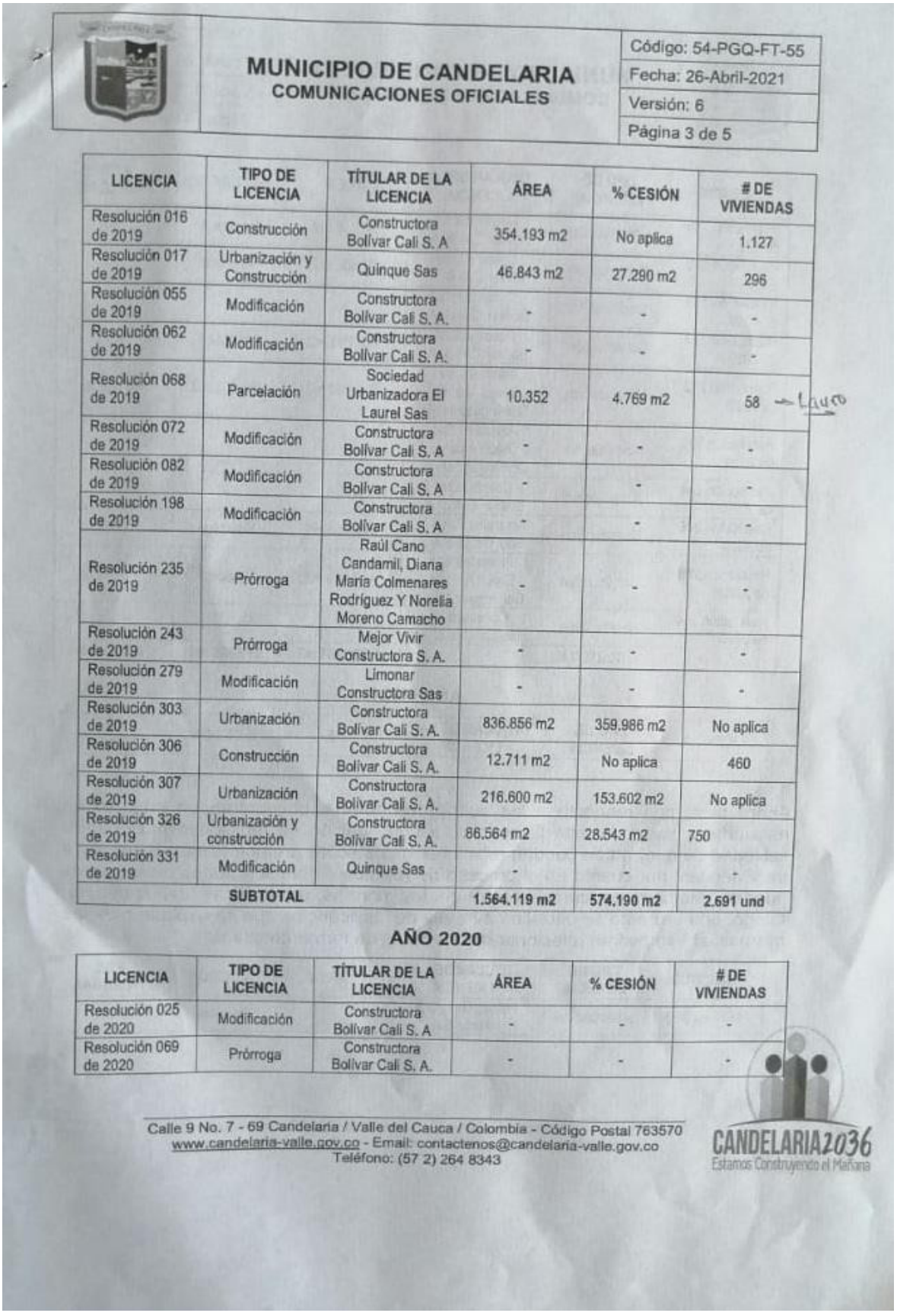
2-. ***Relación de las solicitudes de licencias urbanísticas que están en trámite para desarrollar programas de viviendas y parques industriales detallando el área global a utilizar en metros cuadrados, porcentaje de áreas de cesión y números de soluciones*** (...)" (Negrilla y sublínea fuera de texto).

Tal y como se refleja en los incisos anteriores, la petición solicita una relación de licencias que detalle área global, porcentaje de cesiones y número de soluciones habitacionales, y que, las licencias que se relacionen sean aquellas que hayan sido solicitadas o adelantadas por constructoras o urbanizadoras en todos los corregimientos del Municipio. Luego, dentro de la solicitud no se solicitó expresamente que la relación de las mencionadas licencias detallase, además, a las constructoras o urbanizadoras de cada una de ellas.

Además de lo anterior es importante aclarar que, las licencias urbanísticas deben ser solicitadas por los propietarios de los predios que serán urbanizados o construidos, conforme lo dispone el Decreto Nacional 1077 de 2015, y, sobre este entendido, en muchos casos los predios objeto de urbanización no necesariamente son propiedad de las constructoras o urbanizadoras, por lo que la información relacionada en el presente involucra de forma específica a los titulares de cada una de las licencias.

AÑO 2019

LICENCIA	TIPO DE LICENCIA	TÍTULAR DE LA LICENCIA	ÁREA	% CESIÓN	# DE VIVIENDAS
Resolución 015 de 2019	Prórroga	Constructora Bolívar Cali S. A	-	-	-



MUNICIPIO DE CANDELARIA
COMUNICACIONES OFICIALES

Código: 54-PGQ-FT-55
Fecha: 26-Abril-2021
Versión: 6
Página 3 de 5

LICENCIA	TIPO DE LICENCIA	TÍTULAR DE LA LICENCIA	ÁREA	% CESIÓN	# DE VIVIENDAS
Resolución 016 de 2019	Construcción	Constructora Bolívar Cali S. A	354.193 m2	No aplica	1.127
Resolución 017 de 2019	Urbanización y Construcción	Quinque Sas	46.843 m2	27.290 m2	296
Resolución 055 de 2019	Modificación	Constructora Bolívar Cali S. A.	-	-	-
Resolución 062 de 2019	Modificación	Constructora Bolívar Cali S. A.	-	-	-
Resolución 068 de 2019	Parcelación	Sociedad Urbanizadora El Laurel Sas	10.352	4.769 m2	58
Resolución 072 de 2019	Modificación	Constructora Bolívar Cali S. A	-	-	-
Resolución 082 de 2019	Modificación	Constructora Bolívar Cali S. A	-	-	-
Resolución 198 de 2019	Modificación	Constructora Bolívar Cali S. A	-	-	-
Resolución 235 de 2019	Prórroga	Raúl Cano Candamil, Diana María Colmenares Rodríguez Y Norella Moreno Camacho	-	-	-
Resolución 243 de 2019	Prórroga	Mejor Vivir Constructora S. A.	-	-	-
Resolución 279 de 2019	Modificación	Limonar Constructora Sas	-	-	-
Resolución 303 de 2019	Urbanización	Constructora Bolívar Cali S. A.	836.856 m2	359.986 m2	No aplica
Resolución 306 de 2019	Construcción	Constructora Bolívar Cali S. A.	12.711 m2	No aplica	460
Resolución 307 de 2019	Urbanización	Constructora Bolívar Cali S. A.	216.600 m2	153.602 m2	No aplica
Resolución 326 de 2019	Urbanización y construcción	Constructora Bolívar Cali S. A.	86.564 m2	28.543 m2	750
Resolución 331 de 2019	Modificación	Quinque Sas	-	-	-
SUBTOTAL			**1.564.119 m2**	**574.190 m2**	**2.691 und**

AÑO 2020

LICENCIA	TIPO DE LICENCIA	TÍTULAR DE LA LICENCIA	ÁREA	% CESIÓN	# DE VIVIENDAS
Resolución 025 de 2020	Modificación	Constructora Bolívar Cali S. A	-	-	-
Resolución 069 de 2020	Prórroga	Constructora Bolívar Cali S. A.	-	-	-

	MUNICIPIO DE CANDELARIA COMUNICACIONES OFICIALES	Código: 54-PGQ-FT-55 Fecha: 26-Abril-2021 Versión: 6 Página 4 de 5

LICENCIA	TIPO DE LICENCIA	TITULAR DE LA LICENCIA	ÁREA	% CESIÓN	# DE VIVIENDAS
Resolución 145 de 2020	Construcción	Constructora Bolívar Cali S. A.	28.016 m2	No aplica	760
Resolución 149 de 2020	Construcción	Constructora Bolívar Cali S. A.	27.808 m2	No aplica	760
Resolución 192 de 2020	Modificación	Constructora Bolívar Cali S. A.	-	-	-
Resolución 193 de 2020	Construcción	Constructora Bolívar Cali S. A.	132.702 m2	No aplica	1.485
Resolución 202 de 2020	Urbanización	Amarales Sas Diego Antonio Domínguez Mejía	708.793 m2	289.008 m2	No aplica
Resolución 203 de 2020	Modificación	Amarales Sas Diego Antonio Domínguez Mejía	-	-	-
Resolución 204 de 2020	Modificación	Constructora Bolívar Cali S. A.	-	-	-
Resolución 205 de 2020	Construcción	Amarales S.A.S Y San Trebol S.A.S	491.164 m2	No aplica	1.887
Resolución 206 de 2020	Construcción	Amarales Sas Diego Antonio Domínguez Mejía	442.981 m2	No aplica	1.887
Resolución 254 de 2020	Modificación	Constructora Bolívar Cali S. A	-	-	-
SUBTOTAL			1.831.464 m2	298.008 m2	6.779 und

AÑO 2021

LICENCIA	TIPO DE LICENCIA	TITULAR DE LA LICENCIA	ÁREA	% CESIÓN	# DE VIVIENDAS
-	-	-	-	-	-

Ahora bien, con respecto a las solicitudes que se encuentran en proceso de revisión por parte de este Despacho, a continuación se relacionan haciendo la salvedad de que, no se pueden relacionar datos sobre áreas totales, cesiones y # de viviendas, por cuanto en el proceso de revisión de las solicitudes dichas áreas pueden cambiar, en cumplimiento de las normas urbanísticas del Municipio. Luego, una vez esto se oficialice a través de las licencias que se expidan para las mismas, ahí se podrán relacionar dichos datos de forma detallada:

SOLICITUD	TIPO DE LICENCIA	TITULAR DE LA LICENCIA	ÁREA	% CESIÓN	# DE VIVIENDAS
76130-0-20-331	Urbanización-	Pelaez Maya S.A - Agroz S.A	En revisión		

MUNICIPIO DE CANDELARIA COMUNICACIONES OFICIALES	Código: 54-PGQ-FT-55 Fecha: 26-Abril-2021 Versión: 6 Página 5 de 5

Finalmente, este Despacho queda presto a atender cualquier requerimiento adicional que con motivo del presente sea necesario.

Cordialmente,

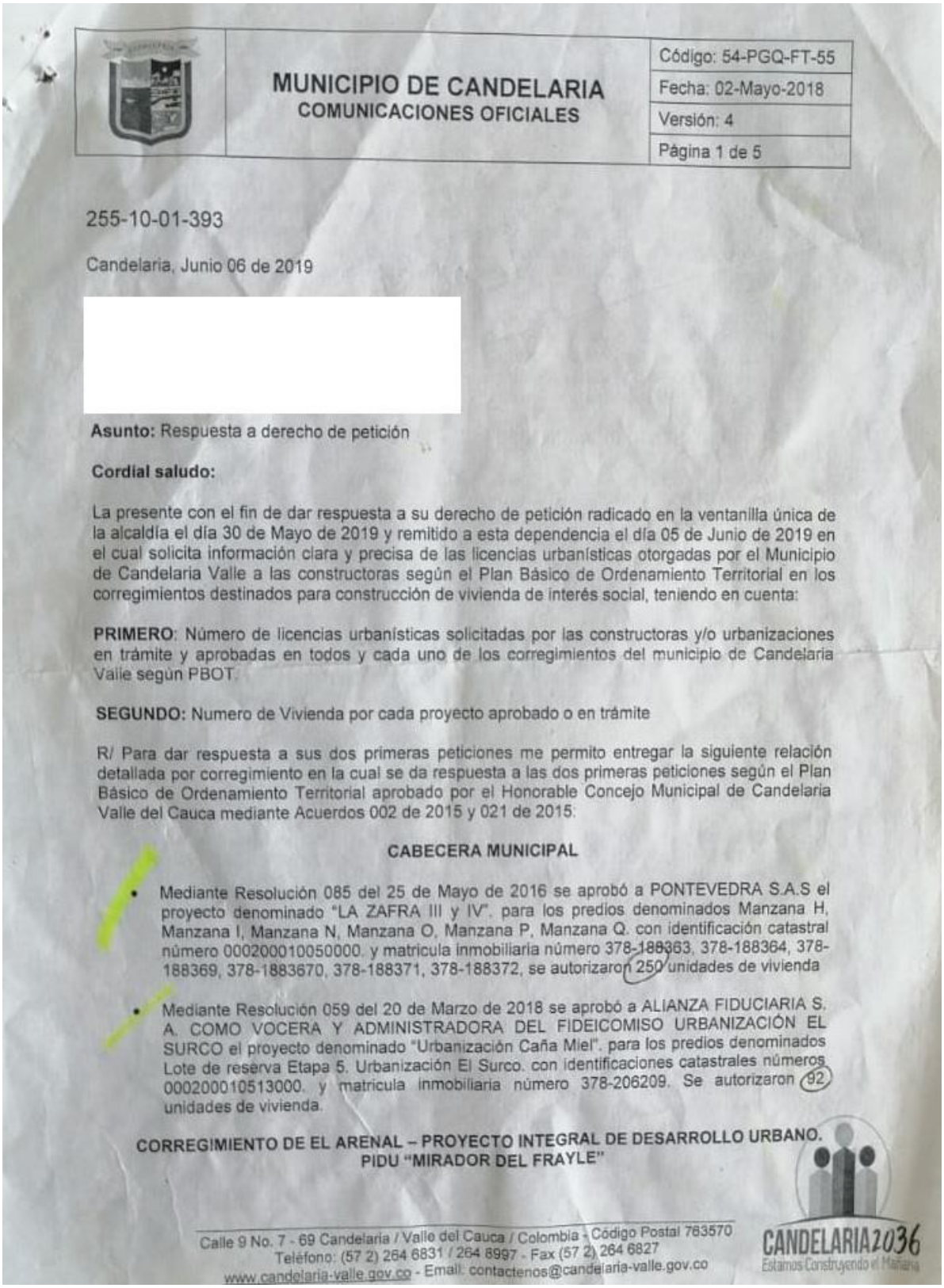
GUSTAVO ADOLFO BONILLA MORALES
Director
Departamento Administrativo de Planeación Municipal e Informática

Anexo: Cero (0) Folios

Gestión Documental
Original Destinatario
Copia Según documento elaborado

	Nombre	Cargo	Firma
Proyectó	Gustavo Adolfo Bonilla Morales	Director Planeación Municipal	GABM
Elaboró	Gustavo Adolfo Bonilla Morales	Director Planeación Municipal	GABM
Revisó	Gustavo Adolfo Bonilla Morales	Director Planeación Municipal	GABM
Aprobó	Gustavo Adolfo Bonilla Morales	Director Planeación Municipal	GABM
Los arriba firmantes declaramos que hemos revisado el documento y lo encontramos ajustado a las normas y disposiciones legales vigentes, por lo tanto, bajo nuestra responsabilidad lo presentamos para firma.			

Anexo 4. *Copia respuesta derecho de petición Planeación Municipal de Candelaria (Valle), junio 06 de 2019.*



MUNICIPIO DE CANDELARIA COMUNICACIONES OFICIALES	Código: 54-PGQ-FT-55
	Fecha: 02-Mayo-2018
	Versión: 4
	Página 1 de 5

255-10-01-393

Candelaria, Junio 06 de 2019

[redacted]

Asunto: Respuesta a derecho de petición

Cordial saludo:

La presente con el fin de dar respuesta a su derecho de petición radicado en la ventanilla única de la alcaldía el día 30 de Mayo de 2019 y remitido a esta dependencia el día 05 de Junio de 2019 en el cual solicita información clara y precisa de las licencias urbanísticas otorgadas por el Municipio de Candelaria Valle a las constructoras según el Plan Básico de Ordenamiento Territorial en los corregimientos destinados para construcción de vivienda de interés social, teniendo en cuenta:

PRIMERO: Número de licencias urbanísticas solicitadas por las constructoras y/o urbanizaciones en trámite y aprobadas en todos y cada uno de los corregimientos del municipio de Candelaria Valle según PBOT.

SEGUNDO: Numero de Vivienda por cada proyecto aprobado o en trámite

R/ Para dar respuesta a sus dos primeras peticiones me permito entregar la siguiente relación detallada por corregimiento en la cual se da respuesta a las dos primeras peticiones según el Plan Básico de Ordenamiento Territorial aprobado por el Honorable Concejo Municipal de Candelaria Valle del Cauca mediante Acuerdos 002 de 2015 y 021 de 2015.

CABECERA MUNICIPAL

- Mediante Resolución 085 del 25 de Mayo de 2016 se aprobó a PONTEVEDRA S.A.S el proyecto denominado "LA ZAFRA III y IV". para los predios denominados Manzana H, Manzana I, Manzana N, Manzana O, Manzana P, Manzana Q. con identificación catastral número 000200010050000. y matricula inmobiliaria número 378-188363, 378-188364, 378-188369, 378-1883670, 378-188371, 378-188372, se autorizaron 250 unidades de vivienda
- Mediante Resolución 059 del 20 de Marzo de 2018 se aprobó a ALIANZA FIDUCIARIA S. A. COMO VOCERA Y ADMINISTRADORA DEL FIDEICOMISO URBANIZACIÓN EL SURCO el proyecto denominado "Urbanización Caña Miel". para los predios denominados Lote de reserva Etapa 5. Urbanización El Surco. con identificaciones catastrales números 000200010513000. y matricula inmobiliaria número 378-206209. Se autorizaron 92 unidades de vivienda.

CORREGIMIENTO DE EL ARENAL – PROYECTO INTEGRAL DE DESARROLLO URBANO. PIDU "MIRADOR DEL FRAYLE"

Calle 9 No. 7 - 69 Candelaria / Valle del Cauca / Colombia - Código Postal 763570
Teléfono: (57 2) 264 6831 / 264 8997 - Fax (57 2) 264 6827
www.candelaria-valle.gov.co - Email: contactenos@candelaria-valle.gov.co

CANDELARIA2036
Estamos Construyendo el Mañana

- Mediante Resolución 038 del 01 de Marzo de 2017 se aprobó a ALIANZA FIDUCIARIA S. A COMO VOCERO Y ADMINISTRADOR DEL FIDEICOMISO MIRADOR DEL FRAYLE el proyecto denominado "Mirador del Frayle Etapa I – 300 VIP" para el predio denominado Polígono C con identificación catastral números 100000010009000. y matrícula inmobiliaria número 378-194893. Se autorizaron 300 unidades de vivienda.

- Mediante Resolución 051 del 13 de Marzo de 2018 se aprobó a CONSTRUCTORA IC PREFABRICADOS S. A. el proyecto denominado "Torres del Faryle Etapas 1 y 2" para el predio denominado Lote de Reserva 1, lote de reserva 2 con identificación catastral número 100000010009000. y matrícula inmobiliaria número 378-208146, 378-208148. Se autorizaron 640 unidades de vivienda.

CORREGIMIENTO DE JUANCHITO – CENTRO URBANO POBLADO CAMPESTRE

- Mediante Resolución 145 del 29 de Agosto de 2016 se aprobó a ALIANZA FIDUCIARIA S. A. VOCERA Y ADMINISTRADORA DEL FIDEICOMISO CUIDAD DEL VALLE CANDELARIA el proyecto denominado ETAPA 1 VALLE DEL BATARÁ para los predios denominados La Japonesita Lote 1, lote 2 y lote con identificaciones catastrales números 000100050395000, 000100050397000 y 050001720001000. y matrícula inmobiliaria número 378-200563. Se autorizaron 364 unidades de vivienda.

- Mediante Resolución 116 del 09 de Mayo de 2017 se aprobó a FUNDACIÓN EMPRESA PRIVADA COMPARTIR O COMPARTIR el proyecto denominado ETAPA 2 VALLE DEL BATARÁ para los predios denominados Lote (Globo de terreno) con identificaciones catastrales números 000100050395000, 000100050397000 y 050001720001000. y matrícula inmobiliaria número 378-200563. Se autorizaron 394 unidades de vivienda.

- Mediante Resolución 191 del 21 de Julio de 2017 se aprobó a LUIS ALBEIRO GONZÁLEZ BERMÚDEZ el proyecto denominado "Amanecer Campestre II" para el predio denominado Manzana 21A Etapa III con identificación catastral número 050000890001000. y matrícula inmobiliaria número 378-206230. Se autorizaron 19 unidades de vivienda.

- Mediante Resolución 360 del 11 de Diciembre de 2017 se aprobó a ARANJUEZ CONSTRUCTORES SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADAS el proyecto denominado "El Portal Del Poblado" para el predio denominado Lote No. 1 o Manzana 35, con identificación catastral números 050001040001000. y matrícula inmobiliaria número 378-178192. Se autorizaron 145 lotes destinados a vivienda.

- Mediante Resolución 285 del 17 de Julio de 2018 se aprobó a LIMONAR CONSTRUCTORA SAS el proyecto denominado ETAPA 3 VALLE DEL COLIBRÍ para el predio con identificación catastral número 000100050395000 y matrícula inmobiliaria número 378-212154. Se autorizaron 336 unidades de vivienda.

- Mediante Resolución 330 del 07 de Septiembre de 2018 se aprobó a LIMONAR CONSTRUCTORA SAS el proyecto denominado CIUDAD DEL VALLE ETAPA 4 – VALLE VERDERÓN para el predio con identificación catastral números 000100050395000 y matrícula inmobiliaria número 378-200563. Se autorizaron 328 unidades de vivienda.

- Mediante Resolución 300 del 30 de Julio de 2018 se aprobó a CONSTRUCTORA BOLÍVAR CALI S. A o CONSTRUCTORA BOLÍVAR S. A., los proyectos denominados

MANZANARES DE CIUDAD DEL VALLE, SECTORES 1 – 2 – 3, SOLARES DE CIUDAD DEL VALLE, VIENTOS DE CIUDAD DEL VALLE para los predios con identificación catastral número 000100050393000 y matricula inmobiliaria número 378-212146. Se autorizaron 2017 unidades de vivienda.

- Mediante Resolución 427 del 03 de Diciembre de 2018 se aprobó a ARANJUEZ CONSTRUCTORES SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADAS el proyecto denominado "El Portal Del Poblado II" para el predio denominado Lote No. 2 o Manzana 36 con identificación catastral número 050001050001000. y matricula inmobiliaria número 378-178193. Se autorizaron 151 lotes destinados a vivienda.

- Mediante Resolución 016 del 23 de enero de 2019 se aprobó a CONSTRUCTORA BOLÍVAR CALI S. A o CONSTRUCTORA BOLÍVAR S. A., los proyectos denominados MANZANARES DE CUIDAD DEL VALLE, ETAPA 2 (SECTORES 4 Y 5) para el predio denominado Lote A – 2 – El Hilo (Marsella) con identificación catastral número 000100050393000 y matricula inmobiliaria número 378-212147. Se autorizaron 1127 unidades de vivienda.

- Mediante Resolución 072 del 29 de Abril de 2019 se modificó a CONSTRUCTORA BOLÍVAR CALI S. A o CONSTRUCTORA BOLÍVAR S. A., los proyectos denominados MANZANARES DE CUIDAD DEL VALLE, ETAPA 2 (SECTORES 4 Y 5) y se adiciono el proyecto denominado VIÑAS (CIUDAD DEL VALLE) para el predio denominado Lote A – 2 – El Hilo (Marsella) con identificación catastral números 000100050393000 y matricula inmobiliaria número 378-212147. Se autorizaron 460 unidades de vivienda.

CORREGIMIENTO DE VILLAGORGONA – CENTRO POBLADO URBANO

- Mediante Resolución 158 del 25 de agosto de 2015 se aprobó a MEJOR VIVIR CONSTRUCTORA S. A., el proyecto denominado ALDEA CAMPESTRE MANZANA 32 para el predio denominado Manzana 32 Etapa IV Urb./ Aldea Campestre con identificación catastral números 000100012678000 y matricula inmobiliaria número 378-169172. Se autorizaron 11 unidades de vivienda.

- Mediante Resolución 191 del 08 de Octubre de 2015 se aprobó a MEJOR VIVIR CONSTRUCTORA S. A., los proyectos denominados ALDEA CAMPESTRE MANZANA 21 para el predio denominado Manzana 21 Etapa VIII Urb./ Aldea Campestre con identificación catastral números 000100012678000 y matricula inmobiliaria número 378-160197. Se autorizaron 8 unidades de vivienda.

- Mediante Resolución 091 del 17 de Abril de 2017 se aprobó a FIDUCIARIA DAVIVIENDA S. A EN SU CONDICIÓN DE VOCERA Y TITULAR DEL FIDEICOMISO CIUDADELA VICTORIA VIS., los proyectos denominados CIUDADELA VICTORIA SECTORES I Y II para el predio CALLE 18B N° 14 – 04 Urbanización ciudadela Victoria con identificación catastral números 000100010216000 y matricula inmobiliaria número 378-196538 y 378-196539 y se probaron 901 unidades de vivienda. Se autorizaron 901 unidades de vivienda.

- Mediante Resolución 159 del 20 de Junio de 2017 se aprobó a MEJOR VIVIR CONSTRUCTORA S. A., los proyectos denominados VILLAS DE LA CANDELARIA para el predio denominado Lote, urbanización Aldea Campestre con identificación catastral números 000100010703000, 000100012225000, 000100012226000, 000100012227000.

	MUNICIPIO DE CANDELARIA COMUNICACIONES OFICIALES	Código: 54-PGQ-FT-55 Fecha: 02-Mayo-2018 Versión: 4 Página 4 de 5

000100012228000, 000100012229000, 000100012230000, 000100012231000, 000100012232000, 000100012233000, 000100012234000, 000100012235000, 000100012236000, 000100012237000, 000100012238000, 000100012239000, 000100012240000, 000100012241000, 000100012242000, 000100012243000, 000100012244000, 000100012245000, 000100012246000, 000100012247000, 000100012248000, 000100012249000, 000100012250000, 000100012251000, 000100012252000. y matricula inmobiliaria número 378-201061. Se autorizaron 96 unidades de vivienda.

- Mediante Resolución 052 del 13 de Marzo de 2018 se aprobó a FIDUCIARIA DAVIVIENDA S. A EN SU CONDICIÓN DE VOCERA Y TITULAR DEL FIDEICOMISO CIUDADELA VICTORIA VIS., el proyecto denominado CIUDADELA VICTORIA SECTORES 3,4 y 5 para el predio CARRERA 12A N° 17 – 07 Urbanización ciudadela Victoria con identificación catastral números 000100010216000 y matricula inmobiliaria número 378-206813 y se probaron 1582 unidades de vivienda.

CORREGIMIENTO DE EL CARMELO – CENTRO POBLADO URBANO

- Mediante Resolución 064 del 28 de Junio de 2016 se aprobó a RAÚL CANO CANDAMIL, EDUAR FELIPE CHAPARRO LEMUS, NORELIA MORENO CAMACHO., el proyecto denominado BELL SUIZA para el predio La Suiza, Lote 2 con identificación catastral números 000100040029000 y matricula inmobiliaria número 378-170582. Se probaron 452 unidades de vivienda.

TERCERO: Informar si se encuentra en trámite algún proyecto para solicitar al concejo Municipal la aprobación de zonas de expansión par nuevos desarrollos urbanísticos.

R/ Actualmente el municipio de Candelaria se encuentren el proceso de revisión y ajuste del Plan Básico de Ordenamiento territorial, con el propósito de habilitar instrumentos que garanticen la consecución de las metas y contenidos de largo plazo. Dentro de los componentes de dicha revisión, se está considerando incorporación de áreas de expansión que serán objeto de concertación con la autoridad ambiental para determinar su viabilidad y posterior aprobación por parte del Honorable Concejo Municipal.

CUARTO: Igualmente mencionar que proyectos de alto impacto acompañan estos nuevos desarrollos urbanísticos tales como colegios, Ptar, mantenimiento de vis y escenarios deportivos, CDI, puestos de salud, etc.

R/ Al respecto me permito informar que la obligación de los diferentes urbanizadores responsables en las respectivas licencias urbanísticas es entregar zonas de cesión obligatoria gratuitas destinadas para equipamientos correspondientes a predios con un área equivalente al 5% del área neta urbanizable de cada proyecto, mediante los procedimientos de establecidos en el decreto Único Reglamentario del sector Vivienda Ciudad y Territorio 1077 de 2015, los cuales se realizan en dos etapas:

1. **Incorporación de áreas públicas**: En la cual entregan ante este departamento de las escrituras de cesión y los certificados de tradición en los cuales registre como titular de derecho real de dominio el Municipio de Candelaria.

MUNICIPIO DE CANDELARIA COMUNICACIONES OFICIALES	Código: 54-PGQ-FT-55
	Fecha: 02-Mayo-2018
	Versión: 4
	Página 5 de 5

2. **Entrega material de áreas de cesión:** La cual se tramita ante la entidad municipal responsable de la administración y mantenimiento del espacio público, es decir la Secretaria de Infraestructura y Valorización, cabe resaltar que el municipio solo queda en cabeza del bien inmueble para disponer y realizar proyectos como colegios, Ptar, mantenimiento de vías, escenarios deportivos, CDI puestos de salud, etc., una vez se haya verificado el cumplimiento de las obligaciones establecidas en la licencia, mediante inspección suscrita en un Acta de Inspección de la entrega material de las áreas de cesión por parte de la secretaria de infraestructura y el urbanizador responsable.

De esta forma se da respuesta de fondo su petición más en los términos de la ley 1755 de 2015.

Atentamente,

GUSTAVO ADOLFO BONILLA MORALES
Director del Departamento Administrativo de Planeación e Informatica

Anexo:

Gestión Documental
Original: Destinatario
Copia: Archivo
Proyectó: (Iván Cervantes – Contratista))
Elaboró: (Iván Cervantes – Contratista, Edwin Segura – Contratista)
Revisó: (Gustavo Bonilla– Director))

Anexo 5. *Comparativo Ejecución Presupuestal de Ingresos Municipio de Candelaria (Valle) años 2016/2020.*

ANEXO 2.8.1

MUNICIPIO DE CANDELARIA

COMPARATIVO EJECUCION PRESUPUESTAL DE INGRESOS EFECTIVOS ADMINISTRACION CENTRAL

2016 - 2021

(Miles de Pesos)

VIGENCIAS	2016	% PART.	2017	% PART.	2018	% PART.	2019	% PART.	2020 Sept. 30	% PART.
TOTAL INGRESOS	67.463.066	100,0%	68.633.930	100,0%	102.100.743	100,0%	115.406.783	100,0%	77.827.164	100,0%
INGRESOS CORRIENTES	64.518.211	95,6%	77.741.064	90,8%	86.094.476	85,2%	93.999.798	81,1%	69.574.850	89,8%
INGRESOS TRIBUTARIOS	31.896.538	47,1%	30.895.537	44,6%	41.867.883	41,0%	48.953.342	42,4%	30.083.844	50,2%
Directos	13.497.937	20,0%	15.189.892	22,4%	19.618.691	19,2%	20.377.889	17,7%	16.535.648	21,4%
Impuesto de Circulación y Tránsito sobre vehiculos de Servicio Público	304.965	0,5%	299.411	0,3%	308.755	0,3%	347.915	0,3%	306.034	0,4%
Impuesto Predial unificado	11.938.867	18,4%	13.840.131	18,5%	16.200.524	15,9%	16.836.635	14,6%	13.646.369	17,5%
Sobretasa Ambiental	2.155.405	3,2%	3.033.441	3,5%	3.111.412	3,0%	3.223.339	2,8%	2.733.243	3,5%
Indirectos	18.398.483	27,1%	20.668.644	34,1%	22.230.280	21,8%	28.575.482	34,8%	22.398.318	28,8%
Impuesto de Industria y Comercio	8.381.152	12,4%	9.983.342	11,7%	9.712.223	9,5%	14.457.452	12,5%	14.252.435	18,3%
Avisos y Tableros	426.477	0,6%	412.190	0,5%	554.211	0,5%	777.116	0,7%	868.298	1,1%
Ordenamiento Urbanístico	68.349	0,1%	126.379	0,1%	186.795	0,2%	172.548	0,1%	67.672	0,1%
Impuesto Espectáculos Públicos Municipal	10.155	0,0%	7.188	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Degüello de Ganado Menor	1.044.702	1,6%	1.010.132	1,2%	977.311	1,0%	1.027.586	0,9%	827.175	1,1%
Sobretasa Bomberil	843.969	1,3%	1.252.239	1,5%	1.218.908	1,2%	1.228.895	1,1%	971.781	1,2%
Sobretasa a la Gasolina	3.675.091	5,4%	3.749.430	4,4%	4.388.558	4,3%	4.475.723	3,9%	2.960.475	3,8%
Estampillas	622.721	0,9%	830.958	1,0%	1.183.774	1,2%	1.579.093	1,4%	613.691	0,8%
Impuesto de Alumbrado Publico - Sin Situacion de Fondos	2.571.651	3,8%	2.956.772	3,5%	3.459.447	3,4%	3.775.285	3,3%	1.711.709	2,2%
Contribucion Contratos de Obra Publica 5%	182.912	0,2%	316.406	0,4%	549.892	0,5%	1.041.886	0,9%	103.582	0,1%
Impuesto de Transporte por oleoductos y gasoductos	453.681	0,7%	10.510	0,0%	10.180	0,0%	9.919	0,0%	8.243	0,0%
Contribución para la Financiación de los Subsidios para los Estratos 1,2 y 3	40.583	0,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	9.257	0,0%
INGRESOS NO TRIBUTARIOS	32.711.892	48,5%	37.915.537	44,3%	45.136.493	44,2%	44.810.440	38,7%	30.790.993	39,6%
Tasas	844.253	1,3%	1.134.784	1,3%	1.292.548	1,3%	1.490.308	1,3%	678.248	0,9%
Juegos de suerte y azar promocionales	494	0,0%	494	0,0%	1.286	0,0%	834	0,0%	800	0,0%
Licencias de Conducción	516.538	0,8%	559.308	0,7%	441.960	0,4%	465.350	0,4%	341.707	0,3%
Certificados y Constancias	17.466	0,0%	30.744	0,0%	23.589	0,0%	16.191	0,0%	15.094	0,0%
Tasa Deporte	315.754	0,5%	544.238	0,6%	825.808	0,8%	1.008.217	0,9%	417.965	0,5%
Gruas y Parqueaderos	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	2.681	0,0%
Multas y Sanciones	2.154.157	3,2%	3.302.570	3,8%	3.091.902	3,0%	3.447.353	3,0%	1.082.023	1,4%

PARTE TERCERA

TALENTO HUMANO

DISEÑO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE UNA EMPRESA DE INGENIERÍA CIVIL, SANITARIA - AMBIENTAL Y ELÉCTRICA UBICADA EN PALMIRA – VALLE DEL CAUCA

Isabella Escudero Escobar[18]
Luz Myriam Correa Grisales[19]
Paola Andrea Salazar Valencia[20]

Resumen

Esta investigación se realizó con el propósito de Diseñar el área de gestión del talento humano para una empresa de Ingeniería Civil, Sanitaria - Ambiental y Eléctrica de la ciudad de Palmira, para lo cual se especificaron 3 variables: Diagnosticar la empresa; definir la estructura del área de talento humano y el planteamiento de los cargos y roles del personal del área de gestión del talento humano. A nivel metodológico se establecieron los siguientes parámetros: tipo de estudio descriptivo con un enfoque cualitativo no experimental. Referente al Talento Humano se considera que el direccionamiento de una

18 Magíster en Administración – [Egresado Posgrado]; [Universidad Pontificia Bolivariana]; [Seccional Palmira]; [Colombia]. E-mail: isabella.escudero@upb.edu.co
19 Magíster en Administración – [Egresado Posgrado]; [Universidad Pontificia Bolivariana]; [Seccional Palmira]; [Colombia]. E-mail: luz.grisales@upb.edu.co
20 Economista – Especialista en Gerencia – Magíster en Administración [Docente del Programa Administración de Empresas]; [Universidad Pontificia Bolivariana]; [Seccional Palmira]; [Colombia]. E-mail: paolaandrea.salazar@upb.edu.co

organización se debe realizar de forma integral para la consolidación del buen funcionamiento de esta. Sin embargo, el crecimiento acelerado en pequeñas empresas, se presenta el error de pasar un segundo plano una base administrativa solidad que respalde el éxito de la empresa. La empresa estudiada, es una empresa del Valle del Cauca, ubicada en la ciudad de Palmira, dedicada a suplir las necesidades de las áreas de ingeniería y construcción. Se evidencia la importancia de contar con un área fortalecida para afrontar las exigencias del mercado. En este sentido, es una empresa que cuenta con la experiencia pero que requiere un área que ejecute, motive a los colaboradores para garantizar el objetivo de la organización.

Palabras Clave: *Talento Humano, Cultura Organizacional, Cargos Y Roles*

Abstract

This research was carried out with the purpose of Designing the human talent management area for a Civil, Sanitary - Environmental and Electrical Engineering company in the city of Palmira, for which 3 variables were specified: Diagnose the company; define the structure of the human talent area and the approach to the positions and roles of the personnel in the human talent management area. At a methodological level, the following parameters were established: type of descriptive study with a non-experimental qualitative approach. Regarding Human Talent, it is considered that the management of an organization must be carried out in an integral way for the consolidation of its proper functioning. However, the accelerated growth in

small businesses presents the mistake of taking a back seat a solid administrative base that supports the success of the company. The company studied is a company in Valle del Cauca, located in the city of Palmira, dedicated to meeting the needs of the engineering and construction areas. The importance of having a strengthened area to meet market demands is evident. In this sense, it is a company that has the experience but that requires an area that executes, motivates the collaborators to guarantee the objective of the organization.

Key Words: *Human Talent, Organizational Culture, Positions and Roles*

Introducción

Se reconoce la gestión del recurso humano como un componente cambiante en el tiempo, por lo cual es importante conocer la trayectoria al pasar de los años, teniendo en cuenta el contexto histórico en que se presentan, de igual forma conocer los estudios que se han realizado sobre el tema.

En lo que se llama la Segunda Revolución Industrial a inicios del siglo XIX, se vio reflejado el cambio conceptual de la gestión del recurso humano los cuales dieron paso a la creación de nuevos principios para entender su concepto en estos se incluyen la solución de problemas, los aportes, las motivaciones de los colaboradores y los directivos, es decir “intervenir sobre las condiciones de los trabajadores y no sobre las condiciones del trabajo y la responsabilidad desde el punto de vista de la gestión humana se centra en bienestar individual y colectivo del empleado (Calderón, 2007, p. 27).

Dando paso al movimiento de la administración Científica de Taylor, donde se vivía una época de alta demanda en la industria y se sufría por la falta de oferta laboral para suplir las necesidades del mercado. Lo que llevaba consigo el aumento de la competencia entre las industrias en eficiencia y productividad, sin embargo es importante resaltar el contexto histórico en el cual se seguían presentando grandes problemas por desperdicios, bajo rendimiento, ineficiencia del trabajador, accidentes laborales teniendo en cuenta que no se implementaba medidas en la seguridad y salud del personal, adicional las organizaciones no se planteaban una estrategia conjunta con el empleado para cumplir con las metas propuestas .

De acuerdo a lo anterior, Castro (2011) afirmó que Taylor propuso que se debía aumentar la eficiencia en los trabajadores y dejar atrás el empirismo y la improvisación mediante un enfoque científico con el que se asegurase una mejora en la productividad. Es decir, entrenar a los empleados para que estén capacitados al momento de desempeñar sus funciones, teniendo en cuenta sus destrezas físicas para designar una tarea así tendrían un mayor rendimiento, a su vez crear estándares de calidad y producción, cambios en la remuneración por trabajo realizado lo que generaría un colaborador con mayor productividad para la empresa generando beneficios para ambos. (p.1)

Con respecto a los avances en materia de concepción del ser humano en la organización se logró que los empleados se sintieran reconocidos por sus capacidades, en este sentido se fundaron las bases para lo que se conoce hoy como proceso de selección con un entrenamiento supervisado y remunerado los cuales son “reforzados con

los trabajos de la psicología aplicada sobre los factores fisiológicos y psicológicos vinculados con la fatiga y la monotonía y los aportes relacionados con las cualidades mentales del trabajador" (Ibarra, 2000, como se citó en Calderón 2007, p. 29).

Sin embargo, en la gestión humana está el proceso que empodera a todo el personal, dándole una razón de ser a su labor y cómo desde su cargo ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos a corto, medio y largo plazo. De igual forma, es importante ya que permite al proceso identificar falencias en sus colaboradores las cuales se pueden ir trabajando con base en capacitaciones y charlas formativas con el fin de enfocar a su colaborador para que alcance a cumplir las expectativas planteadas por la organización

La empresa objeto de estudio (Se reserva el nombre por confidencialidad de la información) es una Firma colombiana, ubicada en Palmira-Valle del Cauca, dedicada al suministro de recurso humano calificado, equipos y materiales para el diseño, construcción, montaje, interventoría, operación y mantenimiento de todo tipo de servicios de ingeniería en el campo de la Ingeniería Civil, Sanitaria - Ambiental y Eléctrica.

La empresa fue creada el 31 de mayo del 2011, donde han sido nueve años de transformación en el desarrollo de su actividad, dado que inicialmente sus clientes eran principalmente del sector público con alcaldías, como la del municipio de Sevilla Valle y la alcaldía de Pasto Nariño, luego empezó a incursionar en el sector privado con empresas como RHD Construcciones LTDA, INGESAM, Ingenio Castilla e Ingenio Mayagüez, logrando licitar en la actualidad en ambos sectores con resultados favorables para la empresa.

No obstante, en la actualidad la empresa no arroja los resultados esperados, los cuales apuntan a ser una empresa competitiva a nivel local y regional que cuente con un capital humano con sentido de pertenencia, además que no se cuenta con un área que permita direccionar acciones en pro del fortalecimiento de la organización, situación que afecta de manera significativa en los procesos, costos y eficiencia de la empresa, teniendo pérdidas económicas por las sanciones y procesos disciplinarios por incumplimiento en la entrega de las obras, lo que evidencia la ausencia de control y direccionamiento de los sistemas de gestión y el manejo del personal a cargo, asimismo, problemas operativos ya que se maneja de manera informal generando rotación, entre otras importantes actividades que no son implementadas por un profesional que se dedique a estas funciones sino que es una sola persona la encargada de toda la parte administrativa y de la selección y contratación del personal lo que genera sobrecarga en las funciones.

Estas situaciones han llevado a la empresa a grandes pérdidas económicas, iliquidez financiera, sobrecostos en las obras por la falta de supervisión y control lo que crea un reconocimiento negativo en el sector y poca fidelización de los clientes por temas de incumplimiento, desorganización y coordinación interna. También, no cuenta con un área de talento humano para corregir estos problemas de organización y falta de cultura organizacional que empieza desde el Gerente el cual se enfoca más en la parte administrativa y la realización de las obras y no en la motivación ni en el sentido de pertenencia de sus colaboradores.

Debido a lo anterior, el propósito de esta investigación consiste en diseñar la estructura del área de talento humano para la empresa ob-

jeto de estudio, para dar estructura a la empresa, organizar las dependencias y contar con el capital humano idóneo para recuperar credibilidad, tener mayor rentabilidad y competitividad en el sector.

Se requiere que el talento o gestión humana se convierta en un intermediario que promueva el liderazgo empleando estrategias desde la capacitación, prevención y promoción de planes para que los colaboradores participen en todos los niveles de la organización con el fin de mantener su sentido y razón de ser. Por lo tanto, la Gestión del Talento humano debe consistir en planear, organizar y desarrollar un alto desempeño del personal, manteniendo un ambiente de armonía y positivismo, logrando la permanencia de estos en la organización, de ahí la necesidad de que los objetivos de la Gestión del Talento Humano partan de los objetivos determinados por la organización y que consista en desarrollar todo lo relacionado a promover el desempeño calificado del personal dentro de la empresa.

El estudio y análisis del diseño de un área de Talento Humano en las organizaciones se revisten de gran importancia para cada uno de las profesionales que hacen parte de ella, puesto permite conocer a través de la rigurosidad de la investigación, como se estructura un área de talento humano, los elementos constitutivos y el rol a desempeñar. Es decir, posibilita identificar estos elementos y realizar un análisis compresivo de los mismos, se convierten en una herramienta propicia para la generación de planes y estrategias de fortalecimiento, mejora y crecimiento organizacional.

Así mismo, para el equipo de trabajo en general, posibilita disminuir el impacto de dinámicas internas de división y desavenencias entre los

trabajadores, sobrecarga de funciones, bajos niveles de cooperación entre pares, dificultades en la comunicación, entre otros factores que disminuyen la productividad y eficacia de los colaboradores. El diseño del área de talento humano favorece entonces, la participación efectiva en el logro de las metas de la empresa, trabajando en los sistemas de gestión, la cultura organizacional, la motivación de los trabajadores, la organización y estructuración de cargos de acuerdo a los perfiles y competencias de los colaboradores, asimismo, fortalece el sentido de pertenencia y la identificación con los valores institucionales, teniendo como resultado una organización posicionada en el mercado.

Para el diseño de un área de talento humano se debe contar con una gestión estratégica clave para la gestión humana ya que desde este proceso se empodera a todo el personal, dándole una razón de ser a su labor y como desde su cargo aporta a la organización a alcanzar los objetivos propuestos por la empresa a corto, mediano y largo plazo. Por lo tanto, el diseño del área de talento humano para la empresa objeto de estudio mejorará la cultura organizacional puesto que permite identificar falencias, generar estrategias para trabajar en el clima laboral, bienestar laboral y demás aspectos que se desprenden del área, puesto que la falta de los mismos han contribuido al desgaste administrativo de la organización dado que no existen procesos establecidos para realizar las contrataciones ni generar en sus colaboradores un interés motivacional para garantizar el desempeño, su seguridad física y emocional para evitar la alta rotación del personal.

Finalmente, el diseñar un área de talento humano con los parámetros establecidos hará que la empresa identifique esta necesidad y lo im-

plemente, al hacerlo contribuirá con sus empleados y con la misión y visión de la misma logrando así una estructura organizacional que tenga en cuenta la motivación de sus empleados, cree y fortalezca su cultura organizacional procurando mayor estabilidad laboral en sus trabajadores. Así mismo, conocer estas dinámicas organizacionales puede dar apertura a investigaciones similares y a mejorar el clima organizacional.

Metodología

La presente investigación se encuentra enmarcada en el alcance descriptivo y enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo para llevar a cabo el diseño del área de talento humano para la empresa objeto de estudio.

Enfoque, tipo de estudio y alcance

Dentro de estas características y variabilidades que definen el diseño de investigación se encuentran los enfoques investigativos (Cuantitativo, cualitativo y el dialéctico). Para el presente estudio se implementará **el enfoque cualitativo**, por lo tanto, vale la pena realizar un acercamiento y mencionar que:

"El diseño de los ESTUDIOS CUALITATIVOS es más flexible; permite e incluso estimula la realización de ajustes, a fin de sacar provecho a la información reunida en las fases tempranas de su realización" (Hidalgo, 2005, p. 10).

Ahora bien, es necesario aclarar el concepto ***no experimental*** según Hernández, Fernández y Baptista (2010). Enfatizan en la observación

de la ocurrencia natural del fenómeno sin intervención alguna del investigador.

Del mismo modo es importante definir el tipo de estudio y alcance que se utilizará en la investigación, Siguiendo a Hernández, Fernández y Baptista (2010). La investigación cualitativa plantea unos alcances que surgen a partir del objetivo del investigador, por ende, la revisión conceptual realizada que orienta una perspectiva específica. La presente investigación se ha señalado el **alcance descriptivo** como el más apropiado, en tanto "Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis" (Hernández, et al, 2010, p. 122).

En este orden de ideas, se considera que el alcance descriptivo permite desarrollar el objetivo general de la presente investigación, el cual le apunta a Diseñar el área de gestión del talento humano para la empresa objeto de estudio de la ciudad de Palmira en el año 2020, lo que es equiparable a identificar, describir y especificar características, comportamientos sociales, reflexiones y actitudes del mismo. De igual manera, Hidalgo (2005) señala que el conocimiento será de mayor profundidad en estudios descriptivo que en estudios exploratorios, en tanto se propone delimitar los hechos que hacen parte del fenómeno, mostrando con mayor precisión sus dimensiones. Por lo que se debe tener claridad sobre los conceptos o elementos de la realidad a estudiar, para el caso que ocupa, las variables están agrupadas en tres dimensiones específicas: El área administrativa; la estructura del talento humano y los cargos y roles del área de Talento Humano.

Revisión documental

Las fuentes documentales se constituyen en una valiosa posibilidad, de volver a la experiencia a través de los diferentes documentos producidos. En este sentido, se revisaron actas y documentos que dan cuenta de la construcción de la empresa, informes del proceso, diagnóstico realizado, entre otros documentos. Además, se hizo revisión bibliográfica como insumo para el análisis de la información.

Entrevista Semi-estructurada

Esta técnica permitió realizar un instrumento de acuerdo a los objetivos planteados, aunque durante el desarrollo de la entrevista se siguió el formato diseñado que logró profundizar el tema de acuerdo a las respuestas del entrevistado.

En la búsqueda de información para estructurar la entrevista que se utilizó como instrumento de investigación, se encuentran las siguientes fuentes las cuales aportaron en el proceso de diseño de contenido y forma de la entrevista:

- Se encuentra el Proyecto Final *DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE VENTURA FOODS S.A. EN CARTAGENA*. En el cual realizan un análisis y descripción de cargos como uno de sus objetivos específicos, se considera importante la forma en la cual estructuran el instrumento de investigación para que sea sencilla, clara y fiable.
- Por otro lado, se tomó el siguiente documento; *DEFINICIÓN DE UN MANUAL DE PERFILES DE CARGOS PARA LA EMPRESA TECNIEQUIPOS S.A., MEDIANTE EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS*

Y EL PLANTEAMIENTO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL AÑO 2017.

- Continuando con la búsqueda de información para estructurar el instrumento de investigación, se tuvo en cuenta; *DISEÑO DE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS DE CARGOS Y PUESTOS DE TRABAJO EN EL HOTEL "JAGUA"*.
- En el siguiente documento se analiza el instrumento para medir el clima organizacional y las diferentes actividades para realizar con la intención de mejorar el compromiso de los empleados hacia la organización de acuerdo al resultado. *ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES DE CARGOS POR COMPETENCIAS PARA EL HOTEL ABADÍA EN MUNICIPIO DE NEIVA.*
- El planteamiento que se ha manejado en esta investigación sirve como referencia para la construcción y metodología para implementar en el instrumento de investigación *GUÍA PARA EL DISEÑO DE ESTRUCTURAS SALARIALES EN LAS EMPRESAS.*
- De acuerdo al siguiente documento, se tomó como fundamento para crear parte de la estructura del instrumento de investigación, pues sus intenciones en el planteamiento de cargos en el área de Recursos Humanos nos dan una gran similitud en resultado. DISEÑO DE LOS DESCRIPTIVOS DE CARGOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN BAMBOO EXPORT S A.
- De acuerdo a los instrumentos de investigación utilizados, se entrevistaron 4 gerentes de Talento Humano. Los entrevistados se encuentran en los siguientes cargos; 1 Director Jurídico y de

Talento Humano, 1 Psicóloga de Recursos Humanos, 1 Jefe de Talento Humano, 1 Coordinadora de Gestión Humana.

Teniendo en cuenta a los entrevistados y contenido teórico investigado, se definieron las siguientes categorías de análisis; categoría estructura, categoría mando de control, categoría de reclutamiento, categoría riesgos laborales, categoría capacitaciones, categoría cargos, categoría roles, categoría cultura organizacional, categoría clima laboral, categoría compensación laboral, categoría bienestar y motivación laboral, categoría política salarial, categoría plan carrera.

De acuerdo a lo anterior, se pretende obtener información suficiente para la Definir la estructura, cargos y roles del área de talento humano para la empresa objeto de estudio.

MARCO REFERENCIAL

El marco referencial hace alusión a la búsqueda de investigaciones afines que aportan en este caso al tema del diseño del área de gestión humana y que permiten una visión amplia en el abordaje de temáticas similares considerando la relevancia para cada investigación.

Revisión De Antecedentes

Para esta investigación se realizó un rastreo por diferentes investigaciones en Talento y Gestión Humana donde se encuentran diferentes posturas de organizaciones en proceso de transformación buscando implementar, mejorar e integrar cambios en su estructura organizativa para la motivación, el bienestar de los trabajadores que aporten al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Entre ellas se encuentran temas relacionados con la gestión humana en Colombia,

organizaciones que son competitivas, creación del área de talento humano, el talento humano en el sector salud, en empresas de construcción, que sirven de referentes al momento de diseñar el área de talento humano.

Gestión Humana en Colombia

El estudio realizado por Calderón, Naranjo y Álvarez (2010) reafirma que en las empresas colombianas surge la preocupación por parte de las áreas de talento humano para generar valor a las otras áreas, orientando el personal hacia la consigna de las metas propuestas. Los cambios en las técnicas para estas prácticas han mejorado, sin embargo, lo que ha generado grandes cambios es la forma en que se conciben, dado que las técnicas se han integrado cada una de ellas para dar paso a la selección de personal, las evaluaciones de desempeño y la forma en que se organiza el trabajo a realizar. (p.23)

La investigación desarrollada por Calderón (2010). Sobre Gestión Humana en empresas colombianas desarrolla un estado de la cuestión de las empresas colombianas, donde muestra las capacidades que tienen las mismas y cómo han logrado una mayor madurez, su capacidad organizacional y la importancia de la persona para el éxito de las empresas y cómo la gestión humana ha agregado valor, no obstante, considera que faltan dos aspectos como la falta de medición y apropiación de los resultados y la falta de aportes al capital tecnológico. La conclusión más relevante sería la importancia de contar con un sistema integrado de Gestión Humana.

Por tanto, el estudio realizado por Peláez (2014) acerca de la responsabilidad social empresarial en Colombia, configura como se articula

este tema con la gestión del talento humano, para ello realiza un análisis de los retos que tiene las organizaciones en esta área, mostrando la evolución en estos dos temas con diferentes investigaciones realizadas en el país. El objetivo de la investigación es presentar la responsabilidad social empresarial como un tema poco explorado en el área de gestión humana. Se considera que la responsabilidad social tiene normas establecidas, pero como concepto es nuevo en este campo, por lo tanto, se considera que debe ser liderada con la gestión humana en las organizaciones puesto que ambas influyen en el desarrollo de los empleados y la sostenibilidad donde la responsabilidad social pueda crear valor para las empresas.

Gestión Humana y estrategias organizacionales

La investigación realizada por Pardo y Porras (2011) en su artículo La gestión del talento humano en organizaciones competitivas consideran que un cambio en la organización se puede comparar con un modelo de supervivencia donde debe estar atravesada por la estrategia organizacional con un mejoramiento constante y ser competitiva. (p.169) para llegar a cumplir con los estándares exigidos actualmente.

Los autores mencionados anteriormente están de acuerdo con la importancia de la evolución histórica del Talento Humano, los cambios en la estructura y roles a desempeñar por lo tanto concluyen que:

Toda organización exitosa debe centrarse en su equipo de trabajo cumpliendo de manera efectiva con los requisitos exigidos puesto que influyen en su cadena de valor situación que es importante para alcanzar los objetivos institucionales.

Se considera que un factor importante en las organizaciones para que sean competitivas deben incluir en sus estrategias la capacitación a sus trabajadores, estas actividades deben surgir de iniciativas del área de talento humano en este sentido el estudio realizado por García (2011) sobre el proceso de capacitación sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones, realiza un análisis de la administración de talento humano y las capacitaciones organizacionales, demostrando en sus discusiones que éstas son un proceso que se debe dar a diario en las empresas al personal para generar aprendizaje y a su vez motivar al personal. El objetivo es llevar a cabo las capacitaciones para el desarrollo de organizacionales, es darle su participación y su probabilidad en estas áreas. Finalmente, el estudio concluye sobre la importancia de las capacitaciones a los colaboradores para que tengan herramientas al momento de ejercer sus funciones al interior de la organización.

Estructura de Gestión Humana

Un estudio realizado por Otalora (2018) denominado Creación de la estructura del área de gestión de talento humano para FUNDECSACOL expone la importancia de crear un área de talento humano cuando las organizaciones en este caso la Fundación no cuenta con una estructura organizacional definida, en el cual no hay claridad en los roles a desempeñar lo que genera bajo cumplimiento en los objetivos propuestos por la organización. Por lo tanto, esta organización realizó un diagnóstico de necesidades y funciones del área, políticas de gestión y estructura de roles para demostrar su necesidad y la transversalidad en las actividades inherentes de las empresas.

Es relevante entonces traer a colación la importancia del direccionamiento estratégico para implementar un área de talento humano como lo mencionan Zuluaga & Caipa (2009), quienes concluyeron en su investigación, que en el direccionamiento estratégico hay una posibilidad de cambio, fortalecimiento y renovación de todas y cada una de las tareas y/o procesos administrativos. Por tanto, los autores realizaron un diagnóstico amplio, con lo que se procedió a diseñar un conjunto de estrategias que permitieran a la empresa reestructurar desde sus cimientos hasta su cabeza más visible (gerencia general), corrigiendo el accionar de cada proceso, evitando la sobre carga en las áreas que dependen unas de otras.

En este sentido, una estructura organizacional debe considerar la Gestión del Talento Humano, su implementación, debilidades y fortalezas para que el área genere cambios a nivel administrativo con estrategias en todos los niveles de la organización.

El autor Caycedo (2018) realiza una investigación en el área de administración realizada en la empresa PLANETA S.A.S la cual se realizó con el fin de implementar un área de Gestión humana debido a las falencias encontradas en la empresa. En este sentido la investigación comprende tres capítulos, en el primero se realiza un análisis de los procesos de gestión Humana dentro de la empresa; el segundo se encarga de establecer la propuesta del área de Gestión Humana, en la tercera parte se da a conocer las sugerencias de esta implementación. A partir de este proceso la investigación concluye que teniendo en cuenta las falencias de la empresa se hace necesario crear el área de Gestión Humana puesto que la falta de esta área genera desgastes

administrativos donde se deben implementar los procesos de dicha área para que asesore y guíe a la empresa con el fin de reducir costos y se realice una buena selección de personal para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Rol del área de Talento Humano

El rol del área de Talento Humano es parte fundamental en los profesionales que hacen parte de ella, es por esto que se encuentran posturas como la de Ascencio, Campo, Ramírez & Zapata, (2016) que evidencian su importancia en la estructura organizacional, donde demuestran que el área de talento humano debe tener un rol dirigente y que permita desarrollar el potencial de las personas al interior de las organizaciones. Los autores concuerdan que se debe involucrar la planeación estratégica con los roles del personal del área de gestión humana buscando que los objetivos de las empresas estén alineados al perfil de las personas encargadas de estas dependencias.

La investigación realizada por López (2016) relaciona como el marketing influye en el rol de los gerentes de Talento Humano en las medianas y pequeñas empresas. Los gerentes deben tener competencias para desempeñar sus funciones desde el marketing. El objetivo de la investigación se centró en el marketing de las Mipymes en Colombia y como impactan en las habilidades que deben tener los gerentes que dirigen estas organizaciones desde el talento humano. También considera que la formación de estos profesionales aparte de conocimientos en mercadeo, finanzas, debe contar con un liderazgo y emprendimiento desde el papel del marketing que involucre a todo el personal a cargo. Finalmente concluye sobre la importancia del perfil

del gerente en la actualidad los cuales irán variando con los nuevos enfoques administrativos y los niveles de competitividad según las exigencias del mercado.

Talento Humano en el Sector Construcción

Arrieta (2016) realiza un trabajo de investigación sobre la Gerencia del Talento Humano En Proyectos De Construcción Conalvías en Cali Colombia, mostrando la trayectoria de la empresa, la cual atravesó una crisis económica donde involucró temas de nómina y parafiscales, pagos de proveedores y entidades financieras. Esta situación hizo que la empresa planteará la necesidad de involucrar al jefe de talento humano en todas las áreas dado que era independiente, es por esto que se pensó en el bienestar a través de políticas que sean pensadas en sus colaboradores considerando que el área de gestión humana debe propender por generar cambios y desarrollar retroalimentación de todos los actores. En efecto un proceso organizacional debe buscar ser flexible y dinámico para que la selección de personal se realice teniendo en cuenta las capacidades de los empleados y que estén alineados con los objetivos, las estrategias de la organización y los objetivos personales del colaborador para que se logre la eficacia de la misma.

Delgado y González (2017) desarrollan una investigación sobre una propuesta de estructuración del área de Gestión Humana para una empresa del sector construcción llamada constructora Centenario S.A.S, donde los autores argumentan la importancia del área de gestión en escenarios competitivos, de igual manera consideran que el personal a cargo debe tener las capacidades y conocimientos para

desempeñarse en esta área y mantener el personal motivado para que las empresas perduren en el tiempo y puedan tener rentabilidad a largo plazo. En este sentido realizan un diagnóstico para desarrollar su propuesta y que aporte a la misión de la empresa de construcción.

Una investigación realizada por Torres (2018) describe las principales problemáticas que enfrenta la gestión del talento humano con obras del sector construcción en Colombia, para ello utiliza un enfoque cuantitativo por medio de encuestas a personal del área de gestión humana expertos en administración del personal de diferentes partes del país. Su principal objetivo se enfocó en los aspectos más importantes que debe tener las empresas constructoras para mejorar la calidad de vida de sus trabajadores para aumentar su productividad, el resultado del estudio arrojó las mejoras que se deben hacer en este sector y se realizan sugerencias acerca de los trabajadores y sus motivaciones teniendo la inestabilidad laboral en este sector y aumentar la calidad de vida.

Sector Salud

Aldana, Tafur y Leal (2017) abordan la temática tomando como referencia instituciones del Sector Salud de Colombia, específicamente de la ciudad de Barranquilla. Desde allí, hace un análisis de las condiciones laborales en los centros de atención en salud, como producto del sistema económico globalizado, que trae consigo transformaciones en su dinámica como aumento de las funciones laborales, horarios extendidos, contratos de poca durabilidad, sub-contratación, desigualdad salarial, y en consecuencia un elevado nivel de rotación, los Autores afirman que estas circunstancias afectan la relación entre los

trabajadores y la organización, puesto que no hay un alineamiento de los objetivos personales con los organizacionales, y el cumplimiento de los estándares institucionales se anteponen al bienestar de los trabajadores.

La tesis presentada por Juárez y León (2014), desarrolla la propuesta de Diseño e Implementación del Área De Talento Humano en la Clínica Santa Rosa S.A.C. De Sullana por la etapa de crecimiento en el que se encuentra la empresa, los autores plantean que la empresa requiere una organización por la periodicidad con la que cuenta y el costo que genera, el objetivo de esta implementación y diseño es cumplir con los objetivos organizacionales y el desarrollo de sus trabajadores, es así como describe la estructura organizacional, partiendo de un diagnóstico y análisis de la empresa para llegar al diseño e implementación del área de talento humano. Las conclusiones que sobresalen en esta investigación es que la empresa cuenta con una estructura organizacional que carece de formalización y la implementación de modelos que permite la retornabilidad en el concepto de inversión para la empresa.

Sector Agropecuario

Arias y Restrepo (2015) en su investigación de las prácticas de gestión humana en el sector agropecuario en Colombia consideran que para competir en el mercado globalizado deben dejar de ver el talento humano como algo instrumentado para considerarlo clave en el desarrollo de las organizaciones a partir de sus estrategias y los objetivos propuestos. Los resultados obtenidos en su investigación llegan a la conclusión sobre la importancia de las prácticas de talento humano

en las organizaciones del sector agropecuario, pero afirman que se requiere una mejor aplicación de las mismas al momento de retener al personal para generar mayor economía en este sector.

En la investigación mencionada se evidencia que el área de Talento Humano es importante en todas las empresas y organizaciones sin importar los servicios o productos que ofrezcan, para esto las prácticas que se realicen deben estar direccionadas por una planeación y ejecución de políticas enfocadas en el bienestar del personal.

Gestión del Talento Humano y Cultura Organizacional

Un estudio realizado por Terán y Leal (2009) en empresas aseguradoras de Maracaibo Venezuela tuvo como objetivo estudiar la relación que existe entre Talento Humano y la Cultura Organizacional en dichas empresas, la cual tras una investigación descriptiva y correlacional concluyó que existe una correlación entre la cultura organizacional y el Talento Humano cuando se da en un contexto donde existe un área de talento humano creada y estructurada y que ejecute de manera efectiva todos los elementos que constituyen el talento humano selección, compensación, seguimiento, evaluación de los objetivos de la empresa fortaleciendo los arraigos de la cultura.

La investigación realizada por Bernal y Vargas (2017) aborda la cultura organizacional basada en la gestión del talento humano en las Pymes puesto que se cuenta con una poca cultura organizacional en México. La investigación tuvo como objetivo conocer la influencia que tiene el talento humano en las Pymes en las ciudades Zacatecas, teniendo una hipótesis que la cultura organizacional contribuye positivamente para que las Pymes permanezcan en estas ciudades, realizando la investigación de manera descriptiva y relacional.

La anterior investigación considera que la Gestión del Talento Humano se convierte en una base primordial de la cultura organizacional y es donde se debería invertir tiempo y recursos para garantizar el éxito en las pequeñas y medianas empresas.

Olivares (2013) presenta una investigación realizada acerca de los casos de empresas como CEMEX, 3M, Google y Costco, donde analiza los aspectos claves de las culturas organizacionales con el fin que estas experiencias aporten a otras empresas mexicanas, es por esto que el área de recursos humanos es fundamental para el desempeño organizacional y sus ventajas competitivas en el sector, analiza también cómo los cambios en el mercado debido a la globalización y la forma de concebir a las empresas han hecho que se presenten problemas debido a culturas disfuncionales. Es por esto que el objetivo del presente estudio es analizar y comprender las culturas organizacionales de las empresas mencionadas para que sirvan de modelos a otras similares. Finalmente concluye que las empresas mexicanas requieren revisar las culturas exitosas para fortalecer sus propias culturas para continuar siendo competitivas.

Una investigación realizada por Alvarado y Monroy (2013) analiza la cultura organizacional en una empresa caucana denominada Empaques del Cauca S.A donde a través de un enfoque cualitativo revisa la contribución que tiene la cultura organizacional en las empresas y que lecciones brinda a sus trabajadores a través de un estudio de caso, donde concluye que la cultura esta movida por los valores y el imaginario, además está alineado con su modelo de gestión puesto que influye en el sentido de pertenencia y los valores humanos.

Gestión del Talento Humano y Compensación Salarial

La investigación presentada por Otero (2014) Diseño de una Estructura de Compensación Salarial para la Empresa Plexport S.A, como estrategia de Retención del Talento Humano, muestra el interés de las áreas de recursos humanos en ser parte de diseño de políticas de compensación salarial en las empresas para la retención del personal y evitar la alta rotación, el objetivo planteado es diseñar la política de compensación salarial para esta empresa, para eso realiza un análisis de los cargos de la empresa, tiene en cuenta el diagnóstico para mostrar las falencias en este tema y concluye que si se configura una política salarial teniendo en cuenta las capacidades de las personas puede reducir el alto nivel de rotación del personal.

Finalmente, recopilar los estudios mencionados alientan la reflexión en torno a la importancia que se le ha asignado al talento humano en las distintas organizaciones, si bien ha servido para direccionar las estrategias de las empresas, asimismo, la mayoría de ellas coinciden en la importancia de involucrar al ser humano como eje transversal en la estructura y planeación estratégica para el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones.

Las empresas reconocen la importancia del talento humano en sus dependencias, además cada vez más le asignan un rol principal en los planes y estrategias buscando la motivación de los colaboradores para mejorar la cultura organizacional. También, realizar este rastreo de investigaciones similares aporta a los objetivos de la investigación y al diseño del área de talento humano para la empresa objeto de estudio.

MARCO TEÓRICO

La presente investigación pretende diseñar el área de Talento Humano de la empresa de construcción objeto de estudio, la cual cuenta con aquellos trabajadores que a través de una relación contractual hacen parte de ese ambiente laboral, pero que no cuentan con un perfil de talento humano para desempeñar estas funciones como se encuentra en empresas estructuradas con una organización que se adapte a las necesidades y exigencias del mercado en temas de bienestar para sus trabajadores y políticas de calidad .

Como principales referentes conceptuales para esta investigación se realizará un acercamiento inicial al concepto de Talento Humano en cuanto a los términos que lo componen; seguidamente, se abordará el concepto la estructura para el área de talento humano. Así mismo, una corta revisión de otros elementos inherentes a los cargos y roles del personal del área de talento humano, que aportan una mayor compresión y delimitación del fenómeno.

Moreno y Godoy (2012) realizan una revisión del concepto talento humano, inicialmente desde autores clásicos de las ciencias administrativas como Henry Fayol, Elton Mayo y Fritz Rothlisberger quienes definieron la organización como sistema social en el cual el trabajador es el recurso principal. Se observa que ya en los años 90 se vislumbraba desde los principios de la gerencia estratégica la importancia de las personas al interior de la organización y la influencia que generaba la conducta de los trabajadores. (p. 57).

Moreno y Godoy (2012) hacen énfasis en que estos postulados están aún vigentes y son relevantes siempre y cuando se tenga en cuenta la incidencia de otras disciplinas de carácter psicosocial, además de los

cambios a nivel del contexto social. De este modo, para los autores mencionados, el "Talento Humano: es un capital intangible que otorga valor en las organizaciones, ya que en esencia representa el centro de cualquier organización y por ende impulsa con su potencial todas las actividades de las mismas". (p. 59).

En las organizaciones existe una dependencia denominada Talento humano, encargada de realizar las gestiones de carácter administrativo del capital humano, a la vez que atiende, comprende y potencia las necesidades y capacidades que tienen los colaboradores con el fin de dar cumplimiento a los objetivos de la organización. Para la presente investigación, cuando se menciona a los trabajadores se hace referencia a las personas que hacen parte de la empresa objeto de estudio.

Como principales referentes conceptuales para esta investigación se realizará un acercamiento a los planteamientos de Chiavenato, Bedard, Klisberg, Mintzberg, García, Pardo y Porras quienes hacen un recorrido por los antecesores a lo denominado hoy Talento Humano donde empiezan por especificar que para entender la evolución de este concepto se debe revisar la concepción de recurso humano:

El Recurso humano aparece desde la época industrial, donde según el autor Idalberto Chiavenato (2002) se reconocía a las personas como recursos organizacionales, es decir como otro activo material de la empresa, pero el concepto fue evolucionando dando importancia a las personas como ser humano, los cuales constituyen capital humano dando valor a las organizaciones.

De acuerdo a lo anterior, es importante conocer la definición de Gestión de Recursos Humanos según Chiavenato (2002) el cual se entien-

de como el proceso administrativo llevado a cabo para el crecimiento organizacional donde perdure el esfuerzo, alcanzando un beneficio común, personal y social, que cumpla sus necesidades y expectativas tanto para el personal, la empresa y todos los actores involucrados, entendiendo los recursos humanos como el área que se encarga de estudiar las relaciones entre los colaboradores que conforman la organización junto con las causas y consecuencias que producen cambios en ese entorno o sistema.

Contrario al concepto anterior, Taylor y Fayol se han centrado en el hombre como una cosa, separándolo de las relaciones de trabajo y circunscribiendo la gestión humana a lo que puede denominarse la Gestión de Personal (Bedard, 2003). Los procesos a los que hacen referencia los autores van desde la selección hasta la desvinculación laboral, y en estos pareciera no existir ningún tipo de humanización de la organización.

Klisberg (1995), afirma en relación a esta teoría, que se tiene una visión del hombre dentro de la organización desde una perspectiva mecanicista, ubicándolo como un medio o una herramienta para fines productivos de la organización, el cual puede ser descartado en cualquier momento. Entonces, desde esta teoría el hombre es únicamente un recurso para la producción.

El concepto de talento humano ha pasado por diversas vertientes para entender hoy su importancia en las organizaciones es por esto que "La evolución de la pretérita administración de personal, hoy gestión del talento humano, ha estado asociada en general a características de cada época, a las escuelas del Pensamiento organizacional y a la época histórico-económica" (Pardo y Porras, 2011 p. 182).

Chiavenato (2002), plantea que la gestión del recurso humano se puede entender como un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos en los procesos de selección como la capacitación, las motivaciones, las recompensas y las evaluaciones de desempeño de los trabajadores de la organización.

Este autor ha hecho una amplia revisión del concepto de Talento Humano y cómo los cambios en el contexto y las relaciones humanas han hecho que se piense en el capital humano y se deje ver a la persona como simple recurso.

El concepto Talento Humano está conformado por procesos históricos, que en sí mismos encierran gran amplitud, donde se considera que la gestión del talento humano debe ser revisada en las organizaciones puesto que su desempeño involucra aspectos como el ambiente, la cultura, los valores, la tecnología, las estrategias en los procesos internos y externos de la organización.

Mintzberg (1979), aporta una visión sobre la importancia de la comunicación, tanto a nivel general, como de la comunicación directa, verbal y particular en la organización; Mintzberg la presenta como una estrategia necesaria y de uso esencial para realizar la actividad administrativa y la gestión humana.

Teniendo en cuenta el argumento de Marín (2006), donde se refiere a la necesidad de contar con una gestión humana y administrativa que permita atenuar la naturaleza instrumental que, a lo largo de los años, complementa a la administración, comprendiendo al hombre desde una visión multiforme y compleja, reconociendo al sujeto humano dentro de la organización, y la gestión humana como el eje cen-

tral del mismo para entender sus necesidades y sus capacidades.

Las últimas teorías sobre la gestión humana se relacionan al diseño organizacional y la psicología organizacional. Calderón (2007). Considera que las relaciones humanas influyen en la creación de valor por parte de la gestión humana.

García (2009) hace una amplia revisión del Concepto de Gestión Humana y argumenta que es un término joven el cual fue introducido por primera vez en la psicología organizacional en 1960 y que a nivel conceptual se han llevado a cabo pocos estudios para realizar distinciones profundas.

Cerna (2006 como se citó en Pardo y Porras, 2011, p. 178) consideran al talento humano como una capacidad desarrollable, capaz de convertirse en una ventaja empresarial en términos de competitividad y productividad, razón por la cual es de vital importancia para la organización, pues si "el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá", es decir, el talento humano terminará contribuyendo de manera proactiva a los objetivos organizacionales.

Momentos Históricos de la Gestión Humana en las Organizaciones

Perdomo (2008) resalta la importancia del Talento Humano para diversos estudios e investigaciones donde refiere la importancia de incluir cuatro momentos de la Gestión Humana en las organizaciones a través del tiempo, realizar estos momentos evidencia como el término ha ido evolucionado históricamente, para esto relaciona la siguiente tabla desde sus inicios como Administración de personal hasta lo que se conoce hoy como Gestión del Talento Humano.

Tabla N° 2. *Momentos Históricos de la Gestión Humana en las Organizaciones*

Administración de personal	Gerencia de Recursos humanos	Estrategia de Recursos Humanos	Gestión del Talento Humano
1. Relaciones industriales, están centradas en la parte disciplinaria. 2. "La legitimidad del área se daba por posibilidad de crear sistemas que produjesen comportamientos burocráticamente correctos, así como un desarrollo predecible del personal"(Morman y Lawler 1998). 3. Esta área es una defensora del statu quo. 4. Las "competencias" requeridas para el área son eminentemente técnicas. 5. En caso de presentarse desajustes no deben reflejarse en situaciones conflictivas. 6. Las personas del área, se consideraban como defensores de los trabajadores. 7. Se dedicaban a emplear las leyes como fuente de poder. No se tiene establecido el concepto de cliente.	1. Las personas del área se consideraban como objetos de trabajo. 2. Se dedican a emplear instrumentos para reclutar el recurso humano. 3. Se tiene establecido el concepto de cliente. 4. Esta área es una defensora del recurso humano y su importancia en el desarrollo de la organización. 5. Las "competencias" requeridas para el área son eminentemente técnicas y valorativas (Lo humano en la gerencia).	1. Se sigue mirando las personas del área como objetos de trabajo. 2. Mayor rigurosidad en la forma de selección del personal a emplear a través de estudios previos de necesidades de la organización. 3. El eje central es el cliente y su necesaria motivación al trabajador para desarrollar sinergia en los procesos. 4. El recurso humano y su importancia en el desarrollo estratégico de la organización para generar valor. Las "competencias" requeridas para el área son valorativas (Lo humano en la gestión).	1. Se empieza a trabajar en las organizaciones bajo la Teoría de Recursos y Capacidades, y el Capital Intelectual. 2. Se mira a las personas del área como seres humanos y como activos intangibles en la organización. 3. Empieza a parecer la Gestión del conocimiento en la organización. 4. El eje central es el talento humano como generador de valor en la organización. 5. El Talento Humano como el eje Estratégico de la Organización para generar valor. Gestión del talento humano y la generación de ventaja competitiva a través de la productividad.

Fuente: Perdomo. 2008.

De este modo, de acuerdo con Prieto (2008, como se citó en Pardo y Porras, 2011). La tabla N° 3 involucra la evolución de la gestión del talento humano teniendo en cuenta el contexto histórico y la actividad económica desarrollada.

Tabla N° 3. *Evolución de la gestión del talento humano según la época histórico-económica*

Época	**Enfoque**
Época primitiva	- Actividades de caza, pesca y recolección. - Autoridad y toma de decisiones: los jefes de familia. - Trabajo en grupo
Época esclavista	- Estricta supervisión del trabajo y castigo corporal. - Realizaban tareas de fuerza. - El esclavo carecía de derechos.
Época feudal	- Concepto de servidumbre. - El señor feudal ejercía control sobre el siervo. - Algunos se independizaron y crearon talleres artesanales.
Época industrial	- Aparición de los inventos. - Se generaron conceptos como producción y fuerza laboral. - Explotación en el trabajo con los horarios excesivos, ambiente insalubre, trabajos peligrosos, entre otros.
Época actual	- Desarrollo tecnológico como herramienta y soporte. - Optimización de los recursos y simplificación del trabajo. - Sociedad del conocimiento.

Fuente: Prieto (2008) citado por Pardo y Porras. (2011)

La siguiente tabla relaciona cómo ha sido el desarrollo de la Gestión del Talento Humano desde autores clásicos de la administración clásicos como Taylor, Fayol entre otros que han aportado significativamente a su mejoramiento el cual se relaciona en la Tabla N° 4.

Tabla N° 4. *Desarrollo de la Gestión del Talento Humano*

Autor	Enfoque
Taylor	Énfasis en la tarea -Las tereas debían ser ejecutados por obreros y empleados. -La administración científica.
Fayol	Énfasis en la estructura organizacional -División del trabajo, jerarquía, responsabilidad, etc.
Mc Gregor, Maslow Lewin, Mary Parker Follet	Énfasis en las personas -Teorías X y Y (falta de responsabilidad vs. Desarrollo del potencial). -Surgen los conceptos de motivación, Liderazgo, participación, comunicación y satisfacción laboral.
	Énfasis en la tecnología -Impacto de las TIC sobre la tarea, la gente y la estructura.
	Énfasis en el medio ambiente -Responsabilidad social empresaria.
	Énfasis en la globalización -Bloques comerciales.
Tendencias administrativas	-Calidad total/Benchmarking/Reingeniería/Justo a tiempo/Empowerment/ Quinta Disciplina (Senge (1995), Organizaciones que aprenden)/Cinco "S"/Downsizing/Outplacement (desvinculación asistida)/Hoshin Kanri (administración por políticas)/Coaching/Outsourcing.
Cinco modelos del comportamiento organizacional	-.Autocrático. -De custodia. -De apoyo. -Colegiado. -De sistemas.

Fuente: Prieto (2008) citado por Pardo y Porras. (2011)

Estos conceptos han ido perfilándose y se han ido adaptando en los países que han tenido influencia de pensamientos administrativos y económicos, Colombia no es ajena a ello, es por eso importante revisar estas ideas a nivel nacional.

Los retos en las economías emergentes con miras a ampliar sus empresas para competir en el mercado internacional han obligado que las empresas se piensen en estructuras de negocio que involucren a sus trabajadores para lograr el éxito empresarial.

Calderón et, al (2007), abordan las relaciones entre la modernización empresarial y la gestión humana en Colombia, describiendo las características de las áreas de gestión humana, de las prácticas de recursos humanos, del mercado laboral y las relaciones laborales en concordancia con la gestión de los recursos humanos, los autores abordan la generación de conocimiento en Colombia, desde tres perspectivas: la sociológica, la humanística y la estratégica; donde la estrategia es la encargada del área de gestión humana y sus prácticas hacia logro de objetivos y metas estratégicas de la organización. (p. 41)

En Colombia, "los procesos de modernización llevaron a la desregulación del trabajo, la búsqueda de mecanismos de participación, de flexibilización en la vinculación, desvinculación y compensación de los trabajadores" (Valero y Dombois, 1999, como se citó en Calderón, Naranjo & Álvarez, 2007, p. 48). Los procesos de globalización e industrialización hicieron que las compañías crecieran en tamaño y volumen, dando consigo un aumento de personal para laborar en grandes compañías lo que generó que las empresas buscaran trabajadores comprometidos en su labor a través de la motivación y la compensación, convirtiéndose para el área de recursos humanos una labor principal, buscar el beneficio y rentabilidad para los colaboradores y las organizaciones.

Cambios de la Gestión Humana en Colombia

Los cambios en Colombia surgen a partir de la legislación laboral de los años 20´ y 30´ del siglo XIX, la reforma laboral hizo que surgieran los departamentos de relaciones laborales industriales encargados de la selección, remuneración y contratación del personal para dar un manejo legal. Para los años 80´ los cambios en las concepciones de relaciones laborales entre las empresas y los trabajadores bajo influencias de pensamientos de las escuelas de relaciones humanas y modelos participativos inspirados por otros países con el fin de mejorar las condiciones contractuales se dan cambios en su definición donde se encuentra en la literatura que se conocía con el nombre de Departamento de Relaciones Industriales pasó a conocerse como Departamento de Recursos Humanos donde surge un "interés de dicha área por otras prácticas como la formación y los planes de carrera, pero al parecer los resultados sobre las relaciones laborales, la productividad y el desempeño no fueron suficientemente significativos para el país" (Dávila, 2001, como se citó en Calderón, Álvarez y Naranjo, 2007, p. 44).

Los cambios en la contratación, el desempeño y la remuneración asociado con crisis económicas han hecho que se piense en nuevas formas de ver el proceso de selección donde el encargado de la gestión humana en Colombia se encarga de la selección, formación y capacitación, planes de carrera, evaluación de desempeño y remuneración, como ejes principales en los sistemas de desempeño por medio de la compensación. No obstante, Malaver (2004, como se citó en Calderón, Álvarez y Naranjo, 2007) coinciden en que falta mucho en el

tema por investigar puesto que su tema de estudio es limitado. “La investigación en gestión en Colombia, es incipiente y reducida, y existen grandes vacíos tanto en las temáticas, como en la conformación de comunidad académica y en la respuesta a la necesidad de las empresas y de las regiones” (Malaver, 2004, como se citó en Calderón, Álvarez y Naranjo, 2007, p. 52).

La Gestión del Talento Humano ha ido configurándose como un tema propio de las empresas u organizaciones que pretenden incluirlo como parte fundamental en el cumplimiento de la estrategia organizacional. No obstante, ha sufrido cambios en su concepción a lo largo de los años donde hace poco se reconocía desde la mirada de recursos humanos como el pago de nómina, selección y contratación como hechos netamente administrativos hasta convertirse en un rol más integrador y holístico que pretende maximizar el talento con el que cuentan las personas que hacen parte de una organización, centrándose en el individuo como capital humano, es decir una época donde el centro es la persona y se deja de ver como un simple recurso, reconociendo el potencial que constituyen los colaboradores en la creatividad e innovación organizacional.

Estos cambios se dan en contextos de avance tecnológico e innovación donde se quiere cambiar los aspectos culturales como el simple hecho de realizar un proceso de contratación para cumplir con los requerimientos de la empresa, esto ha hecho que el talento humano tenga que reinventarse cada día para subsistir en este mundo globalizado que tiene mayores demandas a nivel de producción y acumulación de capital. De esta manera, requiere que el talento o gestión

humana se convierta en un intermediario que promueva el liderazgo empleando estrategias desde la capacitación, prevención y promoción de planes para que los colaboradores participen en todos los niveles de la organización con el fin de mantener su sentido y razón de ser.

Gestión Humana como sistema holístico

Para entender y analizar el diagnóstico de la Empresa objeto de estudio y su área administrativa se considera importante revisar el concepto de la teoría de sistemas propuesto por Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972) quien introduce el término para diferentes campos de entendimiento especialmente en la biología, para luego extenderse a otras áreas de conocimiento entre ellas la Administración.

La teoría de sistemas permite ver la realidad de una manera holística dando a comprender las partes que hacen parte del sistema y cómo estas influyen en el funcionamiento de las demás, es así cómo esta teoría permite identificar la integración de las dependencias, la interrelación y comunicación de las organizaciones y adecuarlas para un mismo objetivo "la Teoría General de Sistemas (TGS) se presenta como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y, al mismo tiempo, como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo transdisciplinarias" (Arnold y Osorio, 1998, p. 1)

Entender este concepto proporciona reconocer las características, atributos y funciones de cada subsistema, las cuales forman la totalidad del sistema donde cada una tiene un ambiente con el que se relaciona, si lo llevamos a las empresas cada dependencia formaría

un subsistema interdependiente y su actuación influye directa e indirectamente en las metas de la misma.

Entre ellas se reconoce el término homeostasis que permite la adaptación y regulación del sistema, el feeback para hacer ajustes, la entropía para lograr una homogenización con el ambiente, morfogénesis que debe estar en constante adaptación, sistemas abiertos y cerrados, sinergia comunicación entre las partes; estas son algunas características de la teoría de sistemas las cuales pueden llevarse a la organización para entender su funcionamiento y como puede interactuar entre ellas.

Finalmente, la teoría de sistemas llevada a las organizaciones demuestra cómo son sistemas orgánicos que se relacionan desde la base hasta los altos mandos de la empresa, el actuar de cada uno de ellos va a influir sobre los demás, es por esto que las partes deben encajar en armonía para su buen funcionamiento.

Área Administrativa

Por su parte, para esta investigación y de manera más precisa se va a asumir el concepto de área administrativa como: “La encargada de establecer las estrategias y gestionar los recursos necesarios que conlleven al cumplimiento de los objetivos, por lo tanto, su papel representa para la implementación de un sistema de gestión de la calidad (SGC) un factor de éxito” (Martínez, 2002) Está área comprende todo lo concerniente con toma de decisiones, liderazgo, factores de planeación estratégica para llevar a cabo la misión y visión de la organización.

Estructura Talento Humano

Las organizaciones deben responder a necesidades de los clientes para ello debe contar con personal idóneo capaz de suplirlas, es por esto que debe contar con una estructura de Talento Humano consolidada que a su vez reconozca las funciones que cada colaborador debe cumplir para responder a las exigencias que se arreglen entre las partes para que pueda adaptarse a los cambios que presente la empresa, por lo tanto, la estructura no debe ser rígida, debe ser flexible a través de actividades planeadas que den soporte a los objetivos organizacionales y que potencialicen las motivaciones de los trabajadores, es por esto que la estructura de talento humano debe ir alineada a los cargos que representa cada persona al interior de la organización en este sentido debe entenderse de la siguiente manera:

Siguiendo a Chiavenato (1999) argumenta que en las organizaciones cuando las estructuras son inmutables e inflexibles de igual manera serán los cargos definidos, permanentes y delimitados, pero que si la estructura es adaptable los cargos también serán abiertos y manejables, estos cambios dependen del ambiente y el entorno en que se desenvuelven las organizaciones.

Para tener en cuenta el concepto de estructura se debe pensar a su vez en las estrategias organizacionales donde “Las personas constituyen el elemento básico del éxito empresarial. La estrategia constituye el plan general o enfoque global que la organización adopta para asegurarse de que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada” (Chiavenato, 2002).

Es decir, el concepto de estructura en las organizaciones definen las funciones que cada persona debe cumplir y como cada una de ellas

se relaciona entre sí, es por eso que es común que la estructura organizacional se caracterice por lo que comúnmente se denomina organigrama que muestra las relaciones de poder que representa cada uno en esa estructura sea entendida por dependencias o por jefes de áreas lo que permite identificar las actividades y responsabilidades a cumplir por cada una de ellas.

Por otro lado, la estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo. La estrategia es el camino a través del cual se logran los objetivos de la empresa, es por esto que se considera importante que las estrategias y los objetivos estén alineadas a la visión de la organización, de igual manera la gestión del talento humano debe buscar que los empleados conozcan y se apropien de la misma para garantizar el éxito empresarial.

Cargos

En este orden de ideas, interesa mencionar el concepto de cargos en las organizaciones.

Teniendo en cuenta el objetivo de la investigación acerca del planteamiento de cargos y roles del área de talento humano podemos entender los cargos según lo planteado por Delgado & González (2017) donde citan lo siguiente:

“Los cargos en la organización constituyen el elemento básico de productividad; si se diseñan de manera adecuada la misma podrá alcanzar sus objetivos” (Werther y Davies, 1992, como se citó en Delgado & González, 2017). Para este autor los cargos deben tener tres fases, la primera hace relación a la información de la organización, sus objetivos y los productos que ofrece; la segunda a los métodos que se utili-

zan para dicha información al momento de analizar los cargos; la tercer hace alusión a la aplicación de la información que dé a conocer las vacantes, desempeño de los aspirantes y especificaciones del puesto.

El concepto de cargos según Chiavenato (2002) se define como las actividades que desempeña una persona en una empresa u organización donde ocupa una posición en la estructura organizacional desde esta perspectiva "cada cargo está alineado con otros cargos del mismo nivel jerárquico que, en general, reciben denominación equivalente (directores, gerentes, jefes, operadores); desde la perspectiva vertical, cada cargo está incluido en algún departamento, división o área de la empresa" (Chiavenato, 2002, como se citó en Delgado & González, 2017, p. 67).

La estructura de cargos está establecida por el diseño organizacional en este sentido los cargos hacen parte de la misma que se determina por el grado de especialización y diseño con unos perfiles de cargo determinados y configurados con sus funciones.

Otros autores como Angulo (2004) definen que:

El diseño de cargos, es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante). La periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (porqué lo hace). (p. 3)

De igual manera, Chiavenato (2002) hace referencia a seis pasos clave para el diseño y el análisis de cargos:

Examinar la estructura de cada cargo y de la organización en conjunto; definir la información requerida para el análisis de cargos; seleccionar los cargos que se deben analizar; recolectar los datos necesarios para el análisis de cargos; preparar las descripciones de cargos; preparar las especificaciones de cargos mediante la utilización de la información recolectada que se utiliza; además, para el reclutamiento y la selección, la evaluación de desempeño, la remuneración y la evaluación de los beneficios y la de los resultados (Chiavenato, 2002, p. 77).

Para los autores es enfático afirmar sobre la importancia de la creación de los cargos dentro de las empresas u organizaciones dado que de allí parte el buen desempeño en las funciones a realizar dependiendo de los perfiles de cargos puesto que contribuye a los objetivos de las entidades y al éxito de la organización.

El diseño de cargos requiere una extensa documentación sobre las funciones, las condiciones y las especificaciones del perfil de cargo, entre otros aspectos que contribuyen a establecer los objetivos del mismo y su contribución a la organización, el diseño del cargo también tiene una fuerte influencia para la evaluación del desempeño del individuo al igual que para determinar el rendimiento del empleado, su satisfacción y su compromiso con el trabajo. (Delgado & González, 2017, p. 44)

Roles

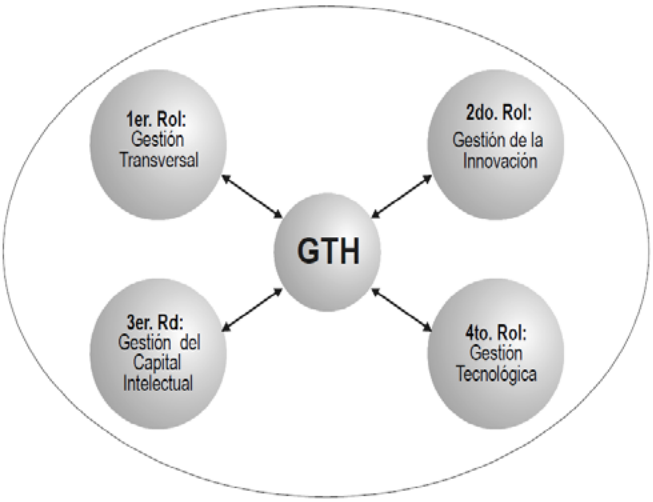
El concepto de roles se relaciona con la forma en que los seres humanos se relacionan en diferentes espacios, en este caso cada persona juega un papel importante en la organización especialmente el Ge-

rente de Talento Humano, en razón que el lugar que ocupa está determinado por las experiencias, conocimientos y competencias propias del cargo que ocupa, es por esto que es necesario ver integralmente este tema dado que en la Gerencia del Talento Humano

Cada persona asume un rol en la organización es por esto que se debe tener en cuenta el rol que debe asumir un Gerente del Talento Humano, el cual debe cambia su mirada de administrador funcional a enfocar la organización y su función como un gestor de conocimiento al interior y exterior de la organización.

En este orden de ideas un Gerente de Talento Humano debe tener la capacidad de liderar y apropiar los procesos de sus colaboradores, siguiendo a Perdomo (2008) manifiesta que existe cuatro roles claves, según Dave, U. (2005), quien señala atinadamente los roles que debe tener el Gerente del Talento Humano de hoy: (i) Socio estratégico, (ii) Expertos Administrativos, (iii) Campeón de los Empleados y (iv) Agente de Cambio. (p. 85)

Figura N°. 1: .*Roles de la Gerencia del Talento Humano*



Fuente: Perdomo. 2008.

Siguiendo a Perdomo (2008) se describen 4 roles de la gerencia del Talento Humano que se exigen en la actualidad especialmente en las organizaciones inteligentes, el primer rol **Gestión Transversal** hace referencia a la creación de nuevas formas de pensar en las empresas desde los gerentes, los operativos y los profesionales de área, los cuales deben aprovechar la virtualidad de aquellos recursos que exigen las empresas.

El segundo rol **Gestión de la Innovación** plantea que los profesionales en Talento Humano no deben centrarse sólo en la contratación y selección deben buscar las capacidades, redes de valor de la organización y alinearlas al personal, proveedores, clientes internos y externos.

El tercer rol **Gestión del Capital Intelectual** busca crear un modelo organizativo que lleve al cambio, asegurando el aprendizaje de ese capital humano a través de nuevas ideas que se establezcan en políticas y prácticas al interior de la organización.

El cuarto rol **Gestión Tecnológica** indica que los gerentes y profesionales deben involucrar la tecnología para que sea productiva laboralmente.

Se considera importante tener en cuenta estos tipos de roles en las organizaciones, puesto que buscan que las empresas den frente a las exigencias del mercado y son los Gerentes de Talento Humano quienes deben abordar los cambios en innovación, tecnologías y recursos como el capital intelectual.

Siguiendo a Pardo y Porras, (2011) estos autores resaltan la importancia de las competencias que debe tener un gerente de talento humano teniendo en cuenta los cambios en el contexto actual, la globalización y las políticas organizacionales, donde estas competencias deben dar

valor agregado a la misión y objetivos de la empresa en la gestión del personal. (p. 180).

Es así como estos autores sintetizan en las tablas a continuación estos enunciados los cuales han sido recopilados para una gestión efectiva en el rol a desempeñar para ello se tienen en cuenta los planteamientos de Calderón y Naranjo (2004).

En la tabla N° 5 se enuncian algunas categorías y competencias que debe tener un profesional que haga parte del área de talento humano según los hallazgos de investigaciones realizadas por Calderón y Naranjo (2004), se debe reconocer que el gerente de esta dependencia debe tener un rol dirigente con competencias personales, técnicas o profesionales, de gestión y sociales.

Tabla N° 5. *Categorías y competencias para una gestión efectiva de personal*

Categorías	Competencias
Competencias personales transferibles	1.Habilitando de comunicación 2.Trabajo en equipo 3.Orientción al logro 4.Toma de decisiones 5.Capacidad negociadora 6.Aprendizaje continuo
Competencias técnicas o profesionales	1.Manejonde prácticas de TH 2.Conocimiento del negocio 3.Gestión cultural
Competencias de gestión	1.pensamiento estratégico 2.Gestión de procesos 3.Orientación al cliente 4.Gestión del cambio 5.Liderazgo
Competencias sociales	1. Sensibilidad social 2.Capacidad de interrelación 3.Facilitación 4. Autocontrol

Fuente: Calderón y Naranjo. 2004.

La Tabla N° 6 evidencia los perfiles que requiere un profesional del área de recursos humanos al momento de desempeñar sus funciones, en este sentido el autor Liquidano (2006) recopila estas características a partir de diferentes variables como las características demográficas, competencias cognitivas, conductuales, técnicas y los rasgos personales del profesional del área.

Tabla N° 6. *Constructo de la variable perfil del administrador de recursos humanos y sus dimensiones*

Características demográficas	Competencias cognitivas	Competencias conductuales	Competencias técnicas	Rasgos Personales
Género	Pensamiento analítico	Iniciativa	Administrador y visión de cambio	Flexibilidad
Edad del ARH	Capacidad de aprender	Orientación hacia la satisfacción del cliente	Habilidades para los negocios	Se adapta
Escolaridad	Habilidades para solucionar problemas	Planeación de funciones a mediano y largo plazo	Conocimiento de informática	Toma buenas decisiones
Ocupación previa	Habilidades directivas	Comunicación hacia el personal	Conocimiento del inglés	Dinámico
Puesto	Conocimientos de la cultura organizacional	Habilidades interpersonales	Conocimiento de administración general	Visionario
Antigüedad en la empresa	Uso de información y análisis de datos	Trabajo en equipo	habilidades técnicas y estratégicas de su área	Tiene autoconfianza
Antigüedad en el puesto	Creador de entornos de sociabilidad	Ambiente de entusiasmo y compromiso	Actualización	Competente

	Conocimiento de la estrategia de negocio	Líder-guía de compañeros y subordinados	Habilidades para reaccionar y adaptarse a los cambios	Valores humanos
	Habilidades de organización de eventos y procesos de intercambio de conocimientos	Motivación al personal	Involucramiento de la función de ARH la estrategia del negocio	Paciente
		Delegado	Conocimiento de administración internacional y varias culturas	Preciso y firme en sus decisiones
		Cooperando		
		Tolerante		
		Recompensando el desempeño		
		Alto grado de realización		

Fuente: Liquidano. (2006).

Área de gestión talento humano

Todos estos conceptos están en el potencial humano, se moviliza y es influido por diversas dimensiones que en su conjunto apuntan a la importancia de un área de talento humano en todas las organizaciones, es así como se concibe el área de gestión del talento humano a través de la Gestión en este sentido es vista como las diferentes acciones que está inmerso en los diferentes programas y políticas del área de talento humano al igual que los aspectos económicos es decir “buscará potenciar el capital humano en beneficio de los objetivos organizacionales y visualizarlo como un socio estratégico que desarrollará las estrategias de la empresa por medio de sus talentos,

antes que a través de acciones administrativas" (Pardo y Porras, 2011 p. 178). Es de resaltar que el área de gestión humana debe reconocer el talento humano de las personas sus capacidades para así generar estrategias acordes a las necesidades de las organizaciones y de los colaboradores.

Estructura del Área de Talento Humano

El diseño y análisis del área de Talento Humano debe comprender diferentes aspectos que hacen parte de su funcionamiento como son: La Cultura organizacional, el Clima laboral, la Motivación Laboral, el Bienestar Laboral, el Reclutamiento y Selección, Política de Salarios, Capacitaciones y Plan Carrera. Estos componentes esenciales se revisten de gran importancia para las organizaciones y para cada uno de las profesionales que hacen parte del área de gestión y talento humano, dado que permite conocer las percepciones que tienen sus trabajadores acerca de los elementos constitutivos del clima laboral y demás. Es decir, posibilita conocer la manera en que perciben su entorno laboral, las relaciones que se entretejen, y la valoración que le otorgan a las dinámicas y estructuras institucionales.

Por lo cual, identificar estos elementos y realizar un análisis compresivo de los mismos, se convierten en una herramienta propicia para la generación de planes y estrategias de fortalecimiento, mejora y crecimiento organizacional.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional hace parte de la vida cotidiana de las empresas en todas las dependencias tanto al interior o al exterior de las

mismas, donde se puede entender como un cumulo de valores compartidos por sus miembros y que se va a interiorizando a través de espacios de socialización, instauración de normas, conocimientos individuales y colectivos las cuales se instituyen como estructuras culturales.

Teniendo en cuenta el concepto de cultura organizacional (Hofstede, 1999, como se citó en Gutiérrez, 2014, p. 294), la define como "la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otros". Schein (1990, como se citó en Fuentes, 2012). La entiende como un sistema normativo de valores y creencias que son compartidas por los miembros de una organización. Johnson y Scholes (1984) y Cook, (1998, como se citó en Gutiérrez, 2014). Se refieren a la cultura organizacional como el nivel más profundo de valores básicos, suposiciones y creencias, las cuales son compartidas por los miembros de la organización y son manifestadas por acciones que provienen particularmente de los líderes y directivos.

Levin y Gottlieb (2009, como se citó en Gutiérrez, 2014), señalan que la cultura organizacional son las creencias y valores que afectan el comportamiento laboral. Otra forma de concebirla es como lo refiere (Robbins, 1994, como se citó en Calderón, Murillo y Torres, 2003). "La forma como los trabajadores perciben algunas características de la organización: el manejo de los conflictos, la actitud a la innovación o el fomento al trabajo en equipo" (p. 12).

En este sentido, la cultura organizacional, puede ser entendida como aquellas percepciones compartidas por los miembros de una organización o entidad, con relación al trabajo desarrollado, el ambiente fí-

sico en que éste se da, las estructuras administrativas, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a su cultura y los diversos aspectos que inciden en su ejercicio.

Ouchi (1982) considera que la cultura de una empresa está constituida por las tradiciones, los valores que le dan sentido a las actividades, el compañerismo, la amistad, trabajo en equipo. Además, argumenta que el trabajo humanizado fortalece la productividad y la rentabilidad de la organización, una mayor motivación en los empleados y una apropiación de su función teniendo una mayor percepción de bienestar (p. 215).

Teniendo en cuenta estas posturas, el autor hace énfasis en la importancia de determinar el grado de satisfacción del trabajador en las empresas, en tanto se considera la cultura organizacional como componente esencial en la productividad de la organización. En consecuencia, el sentido de pertenencia y congruencia entre los objetivos personales y organizacionales, aumentan el interés y probabilidad de continuar vinculados a dicha empresa o entidad, lo que influye en fortalecimiento y calidad de los procesos.

El diseño y análisis del área de talento humano aporta a la cultura organizacional en las empresas puesto que influye en el desarrollo de las personas, en sus actuaciones y la forma que conciben su labor y el lugar que ocupan en la estructura organizacional, además del sentido de pertenencia al reconocer el valor corporativo, la sensibilización al cambio y sus aportes lo cual se revisten de gran importancia, para cada uno de las profesionales que harán parte del área de gestión y talento humano, puesto permite conocer a través de las prácticas

y apropiación de la cultura implementar los elementos constitutivos de la misma, es decir, posibilita conocer la manera en que los trabajadores perciben su entorno laboral, las relaciones que se entretejen, y la valoración que le otorgan a las dinámicas, valores y estructuras organizacionales.

Para el área de Gestión del talento humano contar con una cultura organizacional reconocida por todos los trabajadores y directivos permite compartir los valores, creencias, actividades colectivas como celebraciones, integraciones, actividades de trabajo en grupo, programas de calidad y capacitaciones de fortalecimiento organizacional y demás actividades que generen compañerismo, reconocimiento por el otro que permita crear hábitos y rituales a través de la interacción entre sus miembros.

En cuanto a la cultura organizacional cabe resaltar que involucra aspectos culturales, conocimientos, habilidades, creencias, costumbres, ideas que trae consigo la persona y la adherencia a una nueva cultura organizacional la cual debe adaptar los procesos históricos de la empresa, sus normas y valores a través de las practicas organizativas que se dan en el entorno laboral.

Clima laboral: El concepto clima laboral nace de la idea de que las personas viven en ambientes complejos y dinámicos, así lo afirma García (2009) en su documento Clima organizacional y su diagnóstico, en el cual menciona que las organizaciones se constituyen de grupos de personas con diversas características y formas de interacción, las cuales están mediadas por un sistema de valores y creencias que traen como parte de su historia de vida, por lo tanto, conjuga los

elementos individuales con el ambiente interno laboral. Siguiendo a Dessler (como se citó en García, 2009). Se puede concluir que la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores.

Así mismo, Lewin, Lippit y White (como se citó en Naranjo, Paz y Marín, 2014): "explican que el comportamiento de un individuo en el trabajo no depende únicamente de sus características personales, sino también de la forma en la que este percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización" (p. 107). Domínguez, Álvarez y Navarro (2007) comparten esta postura y refieren que el clima organizacional es la "personalidad de la organización" "De ahí que el comportamiento de un trabajador no sea resultante de los factores organizativos existentes, sino de la percepción que tengan de esos factores" (2).

De igual manera, un estudio realizado por Domínguez, Ramírez y García (2013) denominado El clima Organizacional y sus relaciones con variables de resultados expone como la relación existente entre la satisfacción de los trabajadores reflejada en entusiasmo, lealtad y compromiso, influye directamente en los resultados y cumplimiento de objetivos de la organización, además de aportar a su imagen institucional. En esta misma línea de ideas, (Noguera y Samudio, 2014; Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo 2009).

Finalmente, realizar una comparación de los estudios mencionados alienta la reflexión en torno al lugar que se le ha asignado al talento humano en las distintas organizaciones, y la importancia del clima laboral y su relación con la satisfacción laboral y con el cumplimien-

to de los objetivos de la organización como fin último. Vale la pena ir más allá y centrar la mirada en la concepción del espacio laboral como aquel lugar en el cual se pasa gran parte del tiempo y en el que se construyen lazos de compañerismo, solidaridad y fraternidad.

Motivación Laboral: Otro aspecto importante dentro de la gestión del talento humano es el tema de motivación laboral el cual influye en la actuación de las personas Newstrom (2007, como se citó en Gutiérrez 2014, p. 101). Quién manifiesta que la motivación laboral puede ser entendida como el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija actuar de una manera u otra dependiendo de su necesidad o motivación personal.

De esta manera, las organizaciones deben considerar las motivaciones que tienen los colaboradores para ser parte de la misma y como su comportamiento influye en la productividad y rendimiento. Herzberg (2003, como se citó en Gutiérrez, 2014) hace referencia sobre la teoría de Frederick Herzberg el cual argumenta que "la motivación no se logra por ningún agente externo, sino que nace de la voluntad de la persona, del querer hacer las cosas" (p.20). Por esto identificar estos factores permite reconocer como la motivación viene de la persona y los factores externos sólo influyen en esa percepción a través de estímulos generados por las organizaciones.

Uno de los factores situacionales que más determinan los patrones de motivación es el contexto organizacional, factores tales como el tratamiento que nos da la organización para la que trabajamos o a la cual pertenecemos, el tipo de normas y valores que operan en ellas, los tipos de autoridad y de ejercicio del poder, todos afectan nuestras

acciones y el tipo de motivación que nos hace funcionar (Schein, 1982, p. 40).

Se debe tener en cuenta que la motivación no sólo incluye los beneficios salariales, en estas motivaciones influyen la satisfacción de necesidades básicas, la autorrealización y el reconocimiento por parte de los directivos, aceptación y admiración de parte de los demás lo que permite un reconocimiento por las labores realizadas.

Bienestar laboral:

El bienestar o satisfacción es un concepto evaluativo y trata de responder qué siente el empleado, por ejemplo, frente al manejo del conflicto o las prácticas de supervisión (Robbins, 1994, como se citó en Calderón, Murillo y Torres, 2003).Este autor considera que los empleados realizaran mejor sus funciones cuando está a gusto por hacerlo porque es en esa medida donde puede desarrollarse y destacarse en lo que realiza a diario.

Las empresas deben incluir en sus estrategias aquellas que apunten al bienestar laboral de sus trabajadores, para ello el área de gestión de talento humano influye en las formas de concebirla y aplicar programas que contribuyan a mejorar las condiciones laborales, es por esto que se deja de pensar en un requisito técnico – psicosocial para que se generen proyectos en torno a este tema para generar motivación en el trabajador de manera integral que influya en la calidad de vida laboral de los mismos.

Con esta visión se pretende que la práctica de gestión humana no se enfoque en programas asistenciales paternalistas situación que debe trabajarse en las empresas dado que ha sido la forma de concebirlo en épocas anteriores hacia una proyección integral de concebir al ser humano en el interior de la organización. En Colombia el concepto de

bienestar laboral estuvo centrado en estos programas paternalistas, hasta que surgieron como índica Dávila, 2001; Urrea y Arango, 2000; López, 1997 (como se citó en Calderón, Murillo y Torres, 2003) consideran que la divulgación de las teorías de relaciones humanas, la profesionalización de las personas encargadas del área de recursos humanos, el trabajo social, los modelos participativos e influencias de otros países hace que se legitime los programas de bienestar para los trabajadores. (p. 12)

De acuerdo a lo anterior el bienestar laboral involucra la postura que tiene el trabajador frente a las formas de liderazgo de los directivos, la escucha y participación que tienen en la organización y que le generan bienestar, además de las políticas de compensación y remuneración.

Reclutamiento y Selección del personal:

El reclutamiento se entiende como lo indican Shaun Tyson y Alfred York (2007, como se citó en Ortiz, 2018) como: El proceso de reclutamiento consiste en atraer a la organización a los candidatos adecuados de acuerdo al perfil requerido para los puestos vacantes, y examinar de manera cuidadosa sus documentos con la finalidad de producir una lista corta de los mismos, para que posteriormente se investiguen durante el proceso de selección de personal.

El objetivo del reclutamiento es tener personal disponible para la empresa en el momento que lo requiera y posteriormente continuar con el proceso de selección con el grupo de candidatos que cumplan con los requisitos para el cargo.

La selección de personal, según Ortiz (2018) se entenderá como un proceso para reconocer en las personas la capacidad de adaptación a una actividad determinada la cual depende de su perfil

requerido para el puesto que está vacante, y según Alles (2009) es cuando se indagará sobre las capacidades que puede demostrar un sujeto al realizar actividades específicas en un contexto propio del área laboral y profesional.

El reclutamiento y selección del personal es parte fundamental para el área de Gestión Humana, el primer paso es realizar una selección efectiva para reconocer si la persona que se postula al cargo es capaz de cumplir con las funciones asignadas, en este sentido, de una buena selección depende el éxito de la organización, por lo tanto, se debe reconocer el personal idóneo para evitar la rotación de los mismos. Siguiendo a Thompson (2004) cuando el personal existente debe ser cambiado a través de un proceso de contratación por otras personas que realicen las mismas tareas se produce un desgaste para la empresa.

Otro punto importante son las políticas de selección y retención del personal, por lo tanto, estas políticas deben estar encaminadas a seleccionar el personal adecuado para el puesto requerido, buscando el crecimiento de ese personal para que este motivado y así pueda ser retenido en la organización.

Una selección inadecuada puede traer problemas en la productividad y en la consecución de los objetivos organizacionales. Teniendo en cuenta los planteamientos de Alles (2009), cuando un sujeto se encamina hacia la realización de una actividad dentro del contexto laboral, éste necesita poseer determinadas competencias y conocimientos, los cuales se deben de analizar pues éstas habilidades son cambiantes para cada sujeto y puede potencializar sus acciones en campos diferentes.

Política de salarios:

La política de salarios se constituye dentro de la empresa en un factor motivacional, estos están influidos por las políticas estatales y los acuerdos entre empresa y colaborador donde se tiene en cuenta los perfiles de puestos, estudios y competencias. En este sentido, Herrera y Rico (como se citó en Gutiérrez, 2014) manifiesta que el salario se constituye en un factor de insatisfacción cuando no es suficiente para llenar las necesidades del trabajador, pero no existe correlación entre aumentos de salario o beneficios económicos y la satisfacción del trabajador (p. 21).

Las políticas de compensación salarial pueden basarse y ajustarse a principios rectores que le permita a la Administración del Recurso Humano de la organización y a los directivos la toma objetiva de las decisiones en el establecimiento de los salarios de los cargos y las diversas retribuciones motivacionales para sus individuos. (Otero, 2014, p.86)

Para la política de salarios las empresas tienen en cuenta varios factores el primero de ellos está basado en lo que estipula el código sustantivo del trabajo; los acuerdos del pago de salario mínimo establecidos por el Estado a través del Ministerio del Trabajo con los representantes de las centrales obreras y el del Índice de Precios al Consumidor (IPC).

Un segundo factor lo constituyen las evaluaciones de cargos que permiten evaluar y analizar las especificaciones de cargo, las competencias y las responsabilidades del mismo, también se tiene en cuenta la escala de valoración de salarios que hay en el mercado si se pre-

tende implementar políticas de compensación salarial al interior de las empresas. Las bonificaciones y demás elementos que constituyen salario lo determina el empleador con el trabajador por medio de acuerdos verbales o escritos y están determinados por la motivación e incentivos para el trabajador por medio de la compensación.

Todos estos temas de políticas salariales pueden influir positiva o negativamente en el momento de pensar en retener al personal y evitar la rotación que es común en las empresas cuando los trabajadores no están de acuerdo con sus remuneraciones por el trabajo realizado y deciden abandonar la empresa en búsqueda de una que le ofrezca mayores beneficios económicos, sea que tenga menor carga laboral o que le permita su autorrealización. En este sentido, se convierte en un tema propio del área de gestión del talento humano para constituir políticas salariales con los directivos con el fin de retener al personal en las empresas, puesto que al tener personas motivadas y satisfechas aumenta el rendimiento y la calidad del trabajo realizado.

Capacitaciones:

Cada vez más los avances en tecnología, diseño de maquinaria, producción y demás han hecho que las organizaciones tengan que reinventarse, para ello las empresas deben pensar en el talento humano de las personas, de ahí la importancia de mantener el personal motivado para que pueda ser retenido en las empresas, por lo tanto, debe dotar al colaborador con habilidades por medio de la capacitación. “Las capacitaciones son importantes para fortalecer los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, y a la vez aumenta la oportunidad de crecer y alcanzar las metas propuestas en la vida del colaborador” (Poveda, 2014, p. 22)

El área de Gestión Humana debe involucrar en sus aspectos administrativos las capacitaciones a todo el personal, puesto que el centro de la organización es la persona, de este modo algunas investigaciones sobre la capacitación como la desarrollada por García (2011) demuestran que un sistema integral de capacitación puede generar en el personal habilidades y competencias para que las empresas puedan alinearlas con la planeación estratégica.

Teniendo en cuenta estos planteamientos se considera que en "toda organización debe existir un proceso de formación, capacitación y desarrollo de los recursos humanos que permita adecuar y absorber el desarrollo tecnológico, la creación de nuevos productos, servicios y la transformación constante de la propia empresa" (Arias Galicia y Heredia Espinosa, 2001, como se citó en García, 2011, p.505).

El autor mencionado define la capacitación como: "Una actividad que debe ser sistémica, planeada, continua y permanente que tiene el objetivo de proporcionar el conocimiento necesario y desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) necesarias para que las personas que ocupan un puesto en las organizaciones" (García, 2011, p. 4)

Los argumentos de estos autores consideran que las capacitaciones son un proceso continuó en las organizaciones puesto que el personal que llega nuevo recibe la capacitación pero requiere entrenarlos para las funciones para las que fueron contratados o si requieren conocimientos en temas nuevos o en los cuales tienen pocos conocimientos, estas capacitaciones deben tener en cuenta las necesidades, los objetivos, estructurar los contenidos de la misma, las actividades a desarrollar y demás elementos que hacen parte de la evaluación, la estructura organizativa del tema que se quiere implementar.

Plan de carrera:

El plan carrera al interior de las organizaciones se convierte en un tema importante del área del Talento Humano en el crecimiento de las personas, le permite fortalecer conocimientos y habilidades que le garantizan crecer profesionalmente al colaborador y a la organización convirtiéndose en una de las formas de retener al personal motivado en pro de la empresa sea para crecer en la estructura organizacional o para desarrollar nuevas funciones con otras responsabilidades, para esto el factor motivacional es fundamental al tener un plan carrera en las organizaciones para retener al personal y evitar la rotación.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede considerar que los planes de carrera "propician el desarrollo de conocimiento y experiencia de los trabajadores, establecen condiciones donde los empleados logran un desempeño eficaz, que contribuye al logro de los objetivos organizacionales, generando nivel de pertenencia, motivación e interés de los colaboradores" (Poveda, 2014, p. 6).

Se considera importante que para la selección de la persona idónea para un plan carrera se tenga en cuenta las capacidades y aptitudes del colaborador en este sentido, el Talento Humano debe estudiar y analizar que los conocimientos adquiridos queden en las organizaciones Dolan (2003, como se citó en Poveda, 2014). Desde el punto de vista de la organización, la carrera se considera un atributo de la organización y como algo que ella gestiona y controla. Es la organización la que tiene la capacidad de decidir, fijar y determinar los roles o posiciones por los que pasaran las personas, así como los criterios utilizados para los movimientos profesionales (p. 146).

Otros planteamientos consideran que el Talento Humano debe encontrar esos talentos para que aporten oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional para satisfacer las necesidades de los trabajadores y de la organización “Los planes de carrera se utilizan para ofrecer a los empleados oportunidades de crecimiento y autodesarrollo a lo largo de su ciclo profesional, su implementación busca satisfacer las necesidades de la organización y de sus trabajadores” (Alarcón, 2014, como se citó en Guzmán, 2019, p.8).

(Alles, 2009, como se citó en Gelvis, Molano y Riaño, 2015) indica que los requisitos que se deben tener claros durante el diseño de un plan carrera son: el conocimiento, las competencias y la experiencia (p.18).

El conocimiento hace referencia a la información y aprendizaje que adquiere la persona sea por la experiencia o la educación recibida frente a un tema, manejo de herramientas o área de conocimiento; la competencia se refiere a las habilidades y características personales que lo hacen ser más competitivo desempeñándose de manera exitosa y la experiencia se obtiene a través de los años y el conocimiento acumulado, siendo requisitos para ser parte de un plan carrera que le permita escalonar o ser promovido en la organización.

Como resultado del marco teórico utilizado para el presente proyecto se destaca el recorrido del concepto de talento humano, es decir como el término ha pasado de recursos humanos, gestión del talento humano y lo que se conoce hoy como talento humano donde reconoce el potencial que tiene las personas que hacen parte de una empresa, para ello se tiene en cuenta autores como Chiavenato, Pardo y Porras, Perdomo, Moreno y Godoy entre otros que han aportado desde la investigación y la administración a las organizaciones.

También se tienen en cuenta aspectos como el área administrativa, la estructura, cargos del área de talento humano su diseño y análisis a partir de autores como Angulo, Delgado y González y Chiavenato; los roles también son parte fundamental para entender el talento humano y sus cambios en la gestión del área dado que han cambiado teniendo en cuenta conocimientos y habilidades del personal del área para tener una mirada integradora que permita generar estrategias para la empresa.

En pocas palabras los conceptos revisados de cultura organizacional, Clima laboral, motivación y bienestar laboral, política de salarios, capacitaciones y plan carrera aportan al diseño del área de talento humano para la empresa objeto de estudio.

Resultados

Diagnóstico empresa objeto de estudio

Para realizar el diagnóstico de la organización se utilizó la metodología DOFA, en la cual se busca obtener factores internos como; Debilidades y Oportunidades. Por otro lado, factores externos como; Fortalezas y Amenazas. Siento este instrumento el más adecuado para realizar un análisis de la situación actual y llegar a generar un aporte productivo a la organización. El procedimiento se realizó con el gerente y la coordinadora administrativa en dos jornadas de trabajo, en las instalaciones de la organización.

Se presentaron algunas dificultades en la ejecución del ejercicio por distracciones que se presentaban en el diario de la empresa, pero

se resalta la disposición de los entrevistados los cuales estuvieron dispuesto bajo una jornada amplia que se pidió reservar, mostrando el interés del ejercicio de obtener un producto que beneficiara a la organización siendo punto de partida para el próximo año.

Durante la discusión del ejercicio se evidencio las diferencias en perspectiva en ejecución de los proyectos realizados del gerente y la coordinadora administrativa, pues en ocasiones se encontraban en desacuerdo, sin embargo, en el desarrollo del ejercicio se mostraron muy entusiasmados por el resultado que se estaba obteniendo, pues adicional a los factores internos y externos que se hallaron, entre ellos se realizaron una lista detallada de los errores que se habían cometido en la ejecución de los proyectos.De esta manera de se presentan los resultados obtenidos del ejercicio:

Tabla 9. *Matriz DOFA Empresa objeto de estudio*

MATRIZ DOFA				
	F	Fortalezas	D	Debilidades
Factores Internos	F1	El Personal tiene buena apropiación y utilización de nuevas tecnologías.	D1	El personal no tiene sentido de pertenencia a la organización.
	F2	Se tiene establecido un sistema de comunicación virtual y manejo de información.	D2	La organización no cuenta con una visión y cultura organizacional establecida.
	F3	El gerente reconoce las debilidades y apoya la implementación en nuevas estrategias para el mejoramiento de la organización.	D3	Poca capacidad en la formulación estratégica e instrumentalización de la estrategia.
	F4	La organización cuenta con buena infraestructura en maquinaria, equipos, herramientas y estados físicos para la prestación del servicio.	D4	Se han presentado muchos contratiempos y sobrecostos, porque el personal no tiene buena orientación al cumplimiento de sus funciones y objetivos.
	F5	Reconomiento en el sector de la ingenieria sanitaria por la calidad de los productos/servicios.	D5	La estructura organizacional no es adecuada, ya que no hay suficiencia e idoneidad del talento humano
	F6	Relacionamiento con actores del negocios para el desarrollo de proyectos.	D6	La empresa no cuenta con un clima laboral adecuado, ya que no se encuentran motivados ni comprometidos los trabajadores
	F7	Amplio portafolio de servicios	D7	Baja eficacia de los controles para los procesos y el producto
	F8	Alto nivel de participación	D8	Incumplimiento de programas, planes y proyectos
	F9	9 años de experiencia	D9	Incumplimiento de presupuestos
	F10	La empresa desarrolla soluciones de ingeniería y cuenta con la competencia y experiencia (certificada) para hacerlo.	D10	Falta de dirección en los proyectos que lleva a ser ineficientes operativamente
	F11		D11	Altos sobrecostos en la operación que ha afectado al flujo de caja
	F12		D12	Baja Líquidez y capital de trabajo

			D13	La organización no tiene un Sistema de Gestion establecido
			D14	No existe gestión del recurso humano
Factores externos	**O**	**Oportunidades**	**A**	**Amenazas**
	O1	Incentivo para el sector de la construcción	**A1**	Riesgos de sanciones por incumplimiento de las obras, lo cual dejarian a la organización inoperante por 2 años en el sector publico
	O2	Perspectiva de nuevos proyectos en la ciudad: prolongación de avenida circunvalar y reactivación del proyecto ciudadela CaliDA.	**A2**	Nueva norma Sismoresistente NSR 2020, para la emisión de este nuevo referente se ha considerado la evolución de la tecnología de diseño y construcción, con altas exigencias.
	O3	Posibilidad de ampliar el alcance geográfico para la oferta de soluciones, incluyendo las zonas petroleras.	**A3**	Emisión de nueva normatividad para hacer frente a la pandemia del COVID 19, siendo necesario para su implementación la definición de protocolos de bioseguridad en un Sistema de Gestion de Salud y Seguridad en el trabajo
	O4	Apoyo nacional de beneficios, incentivos y subsidios a las empresas para mitigar los efectos del COVID 19	**A4**	Desaceleración economica
	O5	Implementacion de Secop II	**A5**	Posibles proveedores sustitutos pueden ofrecer soluciones a mas bajo costo, el factor económico es determinante a la hora de tomar la decisión por parte del Cliente.
	O6	La empresa se enfoca en el desarrollo de soluciones con impacto social para la comunidad directa	**A6**	Competencia Profesional en el sector
	O7	La empresa apoya al desarrollo de emprendimiento empresarial del Maestro de obra	**A7**	Aumento de exigencias contractuales en material de SST y MA que son reguladas por el cliente.
	O8	Necesidades de sectores: Industrial, público	**A8**	Inestabilidad Política
	O9	Aumento de requerimientos en materia ambiental para las industrias	**A9**	Riesgos de Sanciones por incumplimiento de las obras, lo cual dejarian a la organización inoperante por 2 años en el sector publico
	O10	Exigencias en diseños ambientalmente amigables	**A10**	Exigencias contractuales en materia ambiental

Fuente: Elaboracion Propia

Analisis Matriz DOFA

De acuerdo a los anteriores resultados se realizan las siguientes apreciaciones:

La empresa cuenta con muy buena experiencia y trayectoria en el sector, sin embargo se evidencia la falta de personal idóneo que coordine los procesos, en especial en el área de construcción, generando sobrecostos y sobretiempo en la ejecución de las obras.

La empresa no cuenta con una estructura sólida en capital humano, el personal actual no tiene sentido de pertenencia ni se encuentra comprometido con la organización, motivo por el cual se han generado inoperancia en el desarrollo de sus funciones.

La organización no tiene un Sistema de Gestion definido, lo cual hace más ineficientes los procesos y el desempeño de los trabajadores.

La empresa no tiene una persona idónea que lidere los procesos del SST, por lo cual, aumenta la amenaza sobre las nuevas exigencias en la materia de SST y MA que soliciten los clientes.

La gestión del recurso humano y la adapatación a nuevas tecnologías puede ser un punto crítico con la nueva norma Sismoresistente NSR 2020 y el aumento de la exigencia en materia de construcción y diseño.

La empresa cuenta con un amplio portafolio de servicios, siendo este un apoyo a la perspectiva de nuevos proyectos de la ciudad especificamente en Cali.

La inversión que ha realizado la organización en maquinaria, herramienta y espacios fisicos, sumando la experiencia, forman un factor clave para participar en proyectos derivados al incenticvo a la construcción.

Adicional, se revisó el proceso de la gestión de talento humano que realiza la organización actualmente y en este sentido se encontro lo siguiente:

- No hay un proceso definido para temas de reclutamiento, selección y contratación.
- La selección del personal se realiza de manera informal, es decir por referidos del gerente en la parte administrativa o del maestro de obra en cuanto a lo operativo.
- No existe ningún tipo de incentivo, celebración de cumpleaños o actividades que generen bienestar a los empleados de la organización.
- La empresa solo realiza capacitaciones entorno al SST en las obras, sin embargo, no ha sido un proceso planificado, solo cuando se han tenido SISO.
- La Coordinadora Administrativa realiza las inducciones los nuevos empleados sobre la empresa, sin embargo no cuenta con un apoyo del jefe del proceso ni la persona encargada de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Los documentos que se solicitan actualemente son los siguientes; cédula, cuenta bancaria y en algunas ocaciones una foto tamaño cédula fondo blanco.
- En cuanto a la planilla de seguridad social, nómina y liquidación de prestaciones sociales es realizada por la Coordinadora Administrativa.

Como se pudo evidenciar en el análisis de los resultados DOFA, la creación de la estructura de talento humano para la empresa objeto de estudio estaría apuntando a mitigar los factores internos como debilidades que presenta la organización como la falta de compromiso y sentido de pertenencia, el clima laboral, la orientación de funciones y objetivos, la falta de idoneidad del personal, la falta de motivación entre otros factores identificados, que han generado grandes afectaciones a la empresa.

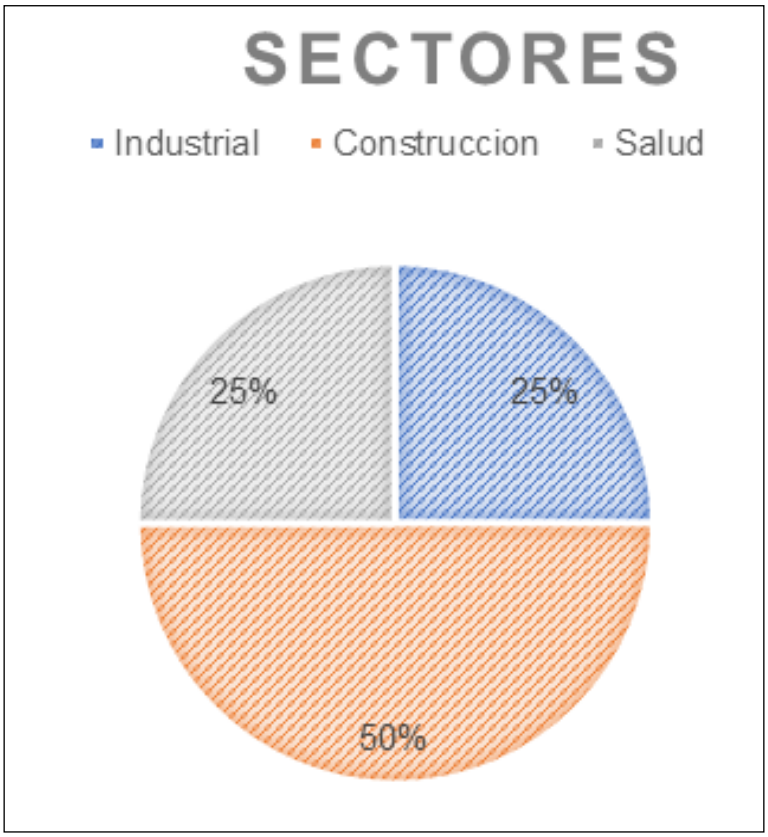
El ejercicio que se realizó hubiera sido más gratificante compartiendo con los empleados de la organización, de esta manera nutrir el diagnóstico con el aporte cada uno, obteniendo información más sólida y veraz. Sin embargo, por motivos de tiempo solo se pudo realizar con el gerente y la coordinadora administrativa.

Análisis de las entrevistas

Para el diseño del área de talento humano para la empresa objeto de estudio se realizó una serie de entrevistas que abordaran los objetivos planteados frente a la estructura del área, cargos y roles y aspectos importantes de la dinámica empresarial como la cultura organizacional, clima laboral, capacitaciones, política de salarios, plan carrera y finalmente las recomendaciones al momento de diseñar un área de talento humano. De esta manera se obtuvieron los siguientes resultados:

Para conocer los profesionales que se entrevistaron se realizaron preguntas que permitieran tener una visión amplia de los participantes, de esta manera las preguntas se agruparon por sectores, profesión y género.

Figura N°. 4: *Sectores comerciales de los entrevistados*

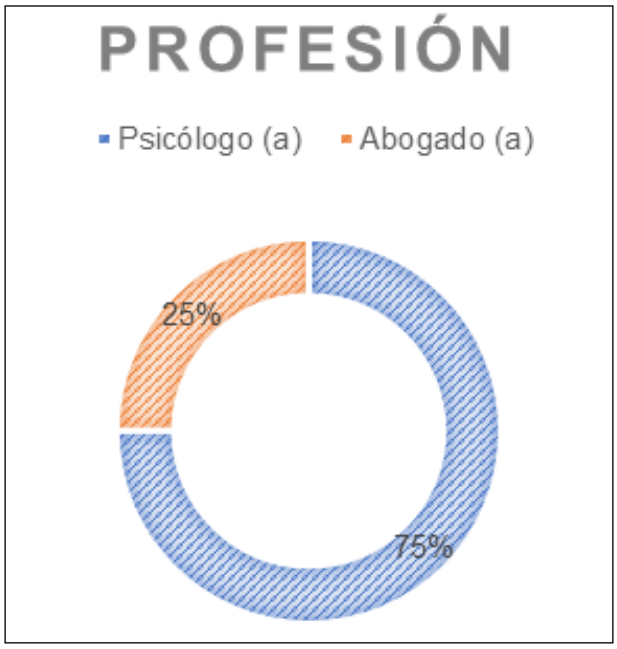


Fuente: Elaboración Propia.

Se buscó que las personas entrevistadas trabajan en una empresa que estuviera ubicada en el mismo sector de la empresa, de esta manera el 50% de las empresas encuestadas pertenecen a la construcción.

La figura N° 5 evidencia el nivel educativo que se debe tener para ocupar un cargo de dirección en las organizaciones, en especial para el área de talento humano se encontró el 75% de personas entrevistadas como una profesión relacionada a las humanidades; sin embargo, el 25% tienen estudios adicionales a su profesión relacionadas al desarrollo humano, todos con estudios de posgrados.

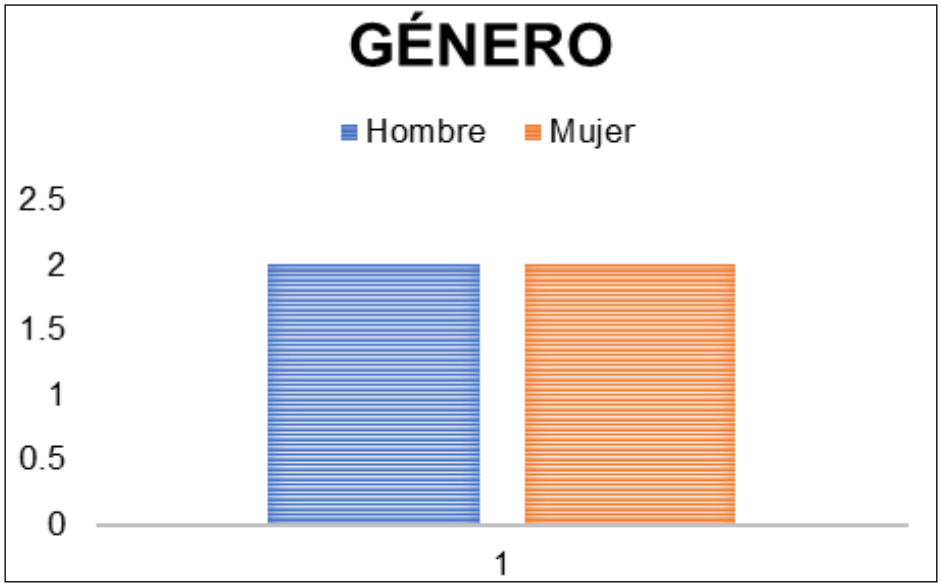
Figura N°.5. *Profesión de los entrevistados*



Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo al resultado de la figura N°.6 se identifica de las personas entrevistadas el género, el cual tuvo una similitud; siendo 50% mujeres y 50% hombres.

Figura N°.6 *Género de los entrevistados*



Fuente: Elaboración propia.

Para planear de forma correcta el área de Talento Humano se realizaron las entrevistas teniendo en cuenta las siguientes categorías:

- Categoría Estructura
- Categoría Mando De Control
- Categoría De Reclutamiento
- Categoría Riesgos Laborales
- Categoría Capacitaciones
- Categoría Cargos
- Categoría Roles
- Categoría Cultura Organizacional
- Categoría Clima Laboral
- Categoría Compensación Laboral
- Categoría Bienestar Y Motivación Laboral
- Categoría Política Salarial
- Categoría Plan Carrera

Análisis de estructura

Haciendo referencia a la estructura como el conjunto de funciones y relaciones que determinan las responsabilidades de cada miembro de la organización, el mando de control, los medios de comunicación, entre otros, se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla N° 10 *Resultado de las entrevistas Categoría Estructura*

CATEGORÍA ESTRUCTURA			
ENTREVISTADOS	**PUESTO**	**¿En qué departamento, área o sección está ubicado su puesto?**	**¿Quién se encuentra en un puesto inmediato superior e inferior al suyo?**
1. ENTREVISTADO ENCORDS Y ASOCIADOS	**Director de Talento Humano**	Área de talento humano	Superior: El Gerente Inferior: Todos los demás que trabajan en la empresa
2. **ENTREVISTADO 2**	**Jefe de Talento Humano.**	En el área de recursos humanos.	Superior: El Director Técnico administrativo. Inferior: Asistentes de gestión humana, asistentes de nómina, los practicantes, la conserje
3. **ENTREVISTADO 3**	Psicóloga de recursos humanos	En el área de recursos humanos.	Superior: Jefe de Recursos Humanos - Inferior: Aux de recursos humanos
4. **ENTREVISTADO 4**	Coordinadora de Gestión Humana	Gestión Humana	Superior: Gerente General Inferior: Jefes, Coordinadores, Lideres, Asistentes o Analistas

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a la información suministrada por los entrevistados, se puede evidenciar que coinciden en la formalización del área dentro su organigrama, a pesar de que el entrevistado 1 se encuentra en el departamento jurídico se aclara que el área de talento humano es independiente, pero direccionado por la misma persona.

Las entrevistas realizadas resaltan la ubicación en el organigrama de cada entrevistado, pues se evidencia que se encuentran a segundo nivel directivo, teniendo personal a cargo.

Análisis de mando control

Otro apartado que se tuvo en cuenta, fue el mando de control de cada puesto, respondiendo como es la responsabilidad del desempeño en las funciones y procesos de la organización.

A continuación, se presenta los mandos de control en las organizaciones entrevistadas

Tabla N° 11 *Análisis de las entrevistas Categoría Mando de Control*

CATEGORÍA MANDO DE CONTROL				
ENTREVISTADOS	**¿Cómo es la estructura organizacional en el área?**	**¿Cuántas personas hay en cada cargo?**	**¿Cuáles son los puestos bajo su mando?**	**¿Cómo son los mandos de control en su área (vertical y horizontal)**
1. ENTREVISTADO ENCORDS Y ASOCIADOS	En el área de talento humano está el Director, en este caso que soy yo y los dos auxiliares.	1 persona por cada puesto, en total Tres personas.	El área de contaduría, el área comercial, el área de cartera, el área técnica de ingenieros, el área de trabajadores de oficios varios, el área de seguridad	El mando de control es horizontal.
2. ENTREVISTADO 2	Esta el Jefe de Recursos Humanos, las asistentes de nómina, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7.	1 jefe de recursos humanos y 1 asistente de nómina y hay 5 asistentes encargadas del reclutamiento del personal.	Asistentes de gestión humana, asistentes de nómina, los practicantes, la conserje.	Vertical. Las funciones siempre salen desde el jefe de operaciones o el jefe de licitaciones que llegan al área por el jefe de recursos humanos sí el encargado de repartir las labores y es el encargado de asignar las tareas a las personas quien llama, quien afilia, quien programa solicita dotación, quien se encarga de despachar los buses desde ahí empieza a repartir las funciones.

3. **ENTREVISTADO 3**	La jefa, la psicóloga, la auxiliar de recursos humanos y una persona que es de calidad.	Hay 4 personas en el área, una por cada puesto.	Aux. de recursos humanos.	Vertical. La decisión final la toma la jefa de recursos humanos, entonces la psicóloga es la que tiene la comunicación directa con la jefe de recursos humanos y por medio de un informe o de un documento que sustente la necesidad y las posibles soluciones así mismo se aprueban
4. **ENTREVISTADO 4**	Coordinador de Gestión Humana, Analista de GH.	Total 2 personas 1 por cada uno de los cargos.	Analista de GH.	Vertical.

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a estructura, se puede evidenciar que todas las personas entrevistadas cuentan con un auxiliar o asistente, afirmando la necesidad de una persona que se encargue de la parte de la operativa del área.

La entrevistada numero 3 es la única que en su área cuenta con el cargo de psicóloga, coincidiendo con el entrevistado número 2,3 y 4 los cuales solo tienen bajo su mando personal del área. Se puede ver como la dirección siendo su control de mando de forma vertical, a diferencia del 1 entrevistado que es horizontal y tiene a cargo otras áreas. Por otro lado, los controles de mando se relacionan directamente con la pregunta del personal que está a su cargo, afirmando cómo se maneja en cada empresa; entrevistado 1 de forma horizontal, teniendo a cargo diferentes áreas aparte del Talento Humano, a diferencia de los entrevistados 2,3 y 4 presenta un mando de control de forma vertical, teniendo a cargo lo del personal del área.

Tabla N° 12 *Continuación análisis de las entrevistas Categoría Mando de Control*

CATEGORÍA MANDO DE CONTROL			
ENTREVISTADOS	**¿Qué funciones y actividades desempeña en su puesto de trabajo?**	**¿Qué recursos requiere para la ejecución de las actividades anteriormente expuestas?**	**¿Cuáles son sus entregables? (informes, etc)**
1. **ENTREVISTADO ENCORD SAS**	Desde el punto de vista jurídico toda la atención de todo aquello relacionado con todo lo que tiene que ver con la contratación y con aspectos netamente legales. Desde el punto de vista de talento humano todo lo relacionado con lo jurídico y con todo lo que tiene que ver con el talento de las personas que integran la compañía en aras de sacar el máximo provecho de ellas manteniendo la humanidad que ellas tienen y sin desconocer que antes que trabajadores son seres humanos.	Se establece un presupuesto anual para el área de talento humano, el presupuesto se enfoca en abarcar todo lo que tiene que ver con el área desde la celebración de un cumpleaños hasta bonos o incentivos que no constituyen salarios que de una manera u otra fidelizan al trabajador, todo lo que ahí dentro se trata de establecer dentro del presupuesto, adicionalmente se genera un estañito para imprevistos.	Los informes me los realizan los auxiliares, informes entorno al clima laboral, informe de cumplimiento a los indicadores y a todo lo que tiene que ver con la inherencia del área.
2. **ENTREVISTADO 2**	Reclutamiento de personal, procesos disciplinarios, revisión de nómina, liquidaciones, bienestar, atención de demandas, derechos de petición, entre otras.	Recursos herramientas de oficina por ejemplo computadores, celulares, sistema de comunicación, locación para las entrevistas, sería como lo más puntual.	Sí debo pasar el cronograma de personal, la entrada debería ser un requerimiento para 10 personas en el reporte del cronograma de personal diciendo quiénes son, el cargo y a qué hora va a salir el transporte además de esos informes y otros indicadores en el área.

3. **ENTREVISTADO 3**	Evaluaciones de desempeño, el análisis de estas evaluaciones los seguimientos de desempeño laboral, capacitaciones, realizo selección de personal, realizo el perfil de cada cargo y los puntos críticos de cada uno de ellos	Papelería, lapicero, computador, impreso y ya el talento humano.	Informes, en las capacitaciones son actas de capacitaciones.
4. **ENTREVISTADO 4**	Diseñar, estrategias y políticas de recursos humanos, Elaborar y supervisar el plan anual de contratación, Realizar y supervisar pago de nómina, Llevar a cabo y supervisar los procesos de selección, contratación y desvinculación de la compañía, coordinar el diagnóstico del clima y satisfacción laboral.	Bueno aparte de los recursos que se necesitan para realizar las actividades de promoción, capacitación o relacionados en el presupuesto anual de recursos humanos, básicamente se necesitan impresora celular, oficinas con archivadores y puestos de trabajo	Mis entregables básicamente son informes indicadores y certificados de habilitación

Fuente: Elaboración Propia.

Se presenta en los entrevistados una similitud en las funciones de su puesto, siendo estas relacionadas la gestión del personal orientadas al desarrollar el potencial para alcanzar un desempeño adecuado, de igual forma liderar actividades en formación, bienestar emocional, salud y seguridad en el trabajo.

Se resalta del entrevistado 1 y 4, los cuales cuentan con un presupuesto anual dónde sacan los recursos que se van a utilizar durante el año para las diferentes actividades que se van a realizar, reconociendo el aporte para la empresa objeto de estudio, ya que actualmente no se maneja de esta forma y se han presentado muchos inconvenientes para la ejecución de las iniciativas que se plantean. Por otra parte, todos los entrevistados coinciden en la entrega de informes.

Análisis reclutamiento

Haciendo referencia al proceso de selección, se debe tener en cuenta aspectos como los medios de comunicación para exponer las ofertas laborales, los procedimientos para el ingreso del personal, las inducciones y las reinducciones. A continuación, se presentan los resultados de los entrevistados de acuerdo al tema.

Tabla N° 13 *Análisis de las entrevistas Categoría Reclutamiento*

CATEGORÍA RECLUTAMIENTO		
ENTREVISTADOS	**¿Existe un procedimiento formal para el proceso de ingreso del personal?**	**¿Cómo es el medio de comunicación de las ofertas laborares de la empresa?**
1. **ENTREVISTADO ENCORD SAS**	Se hace una convocatoria, se hace una evaluación, se pasa primero por el área jurídica que ese lo manejo yo directamente, se hace una verificación y consulta de antecedentes e incluso nosotros también verificamos que la persona que se vaya a vincular tiene que firmar con nosotros un consentimiento informado que se le puede consultar en centrales de riesgo porque el comportamiento crediticio de las personas es relevante frente al desempeño también lo tenemos en cuenta. Después de pasar esos filtros se efectúa las respectivas afiliaciones frente a seguridad social y de todo lo que demanda la contratación normal de un trabajador y posteriormente ya se efectúa un proceso de inducción previo a la contratación para que la persona realmente conozca y se adecue al cargo al que va a entrar, hay un período de prueba que usualmente es de dos meses o que en todo caso no puede superar las dos quintas partes del término inicial del contrato y que superado ese período de prueba la persona ya se encuentra apta ya pasa de provisionalidad a ser un trabajador radicado normalmente.	Básicamente a través de tres canales: 1. Tener redes sociales teniendo en cuenta la proximidad de todas las personas a este canal, entonces es un canal importante para hacerlo; 2. A través de bolsas de empleo o bolsas de las universidades, en el caso de la empresa en la que estoy estamos ubicados en la ciudad de Popayán a través de la universidad del Cauca pues que tiene muy buenos profesionales y lo hacemos a través de ellos o a través de cajas de compensación que también tiene bolsas de empleo y 3. Lo hacemos directamente en nuestras oficinas lo publicamos para que también quede expuesto pero que realmente es la menos efectiva.

2. **ENTREVISTADO 2**	Sí. Están en el formato de reclutamiento de personal y de contratación, hace parte de un requerimiento inicial, solicitud del cargo, se hace la publicación, se hace las entrevistas, entrevistas técnicas, evaluaciones, después se pasan con los exámenes médicos, se programa al personal con un día de inducción, se hace la evaluación de tiempo inicial que se desempeñó en el cargo y de allí en adelante con las evaluaciones de desempeño que son cada año.	Se hace por la agencia pública de empleo por Computrabajo y funciona mucho la voz a voz entre nosotros y los colaboradores que tenemos una gran base para que nos ayuden.
3. **ENTREVISTADO 3**	Si, esta primero un banco de hojas de vida donde se selecciona como la más adecuadas al perfil, hace una entrevista preliminar, si la persona es idónea se pasa hacer las 2 evaluaciones psicológicas y después se realiza una prueba técnica en el ya en el puesto de trabajo ya para mirar, habilidades, destrezas, motricidad y si está también la pasa lo último es una vista domiciliaria.	Los medios de comunicación, son internet, por medio de páginas como Computrabajo, Facebook, todas esas redes sociales masivas y por las cajas de compensación.
4. **ENTREVISTADO 4**	Si claro, primero se identifica la necesidad del personal y se debe diligenciar la solicitud después de eso se verifica se encuentren los requisitos asociados al cargo, nosotros primero realizamos la convocatoria interna y se pasa externa del personal teniendo en cuenta la descripción, se analizan las hojas de vida, se seleccionan y se realiza las entrevistas por la analista de GH y Gerente general, luego ya se pasa a realizar el proceso de legalizar su ingreso	Se realiza por correo electrónico o por medios de plataformas digitales como las redes sociales o la bolsa de empleo computrabajo.

Fuente: Elaboración Propia

Los entrevistados cuentan con un procedimiento formal para el de ingreso del personal. Todos coinciden con los criterios de selección como es la entrevista, sin embargo, la tercera entrevistada presenta demás 2 evaluaciones psicológicas y una técnica específica para el proceso donde va a ingresar. Se resalta de los entrevistados 2 y 4 el proceso preliminar del reclutamiento que se hacen por medio de un formato de requerimiento formal de personal teniendo en cuenta que

el encargado del área solicitante es quien lo realiza, siendo posible identificar la necesidad de incluir un nuevo personal de forma clara y explícita.

Por otro lado, es importante resaltar que todos los entrevistados cuentan con el mismo medio de comunicación de sus ofertas laborares, adicional la entrevistada 3 manejan una base de datos de los trabajadores que han pasado por la organización, punto importante para tener en cuenta, ya que los cargos de la empresa son muy rotativos a nivel operativo

Tabla N° 14 *Continuación análisis de las entrevistas Categoría Reclutamiento*

CATEGORÍA RECLUTAMIENTO		
ENTREVISTADOS	**¿Existe un procedimiento formal para las inducciones?**	**¿Realizan reinducción al personal activo de la empresa? ¿Cada cuánto?**
1.ENTREVISTADO 1	Si existe un procedimiento formal para las inducciones, el jefe inmediato de la persona que vaya a ingresar es el encargado de efectuar la inducción, tiene que realizarla a través de no solamente del proceso sino una respectiva calificación y que al final debe verificar que la persona que ingresa realmente tenga los conocimientos para poder empezar a desempeñar el cargo de manera normal.	En caso de que sea necesario si, por ejemplo, si se adquiere un nuevo software, o se adquiere un programa que antes no tenía conocimiento la persona se efectúa esa inducción antes de que el programa entre en funcionamiento o que se mida a través de indicadores a la persona sobre algo que no conoce pues se hace una reinducción para ello.
2.ENTREVISTADO 2	Se programa al personal con un día de inducción, se hace la evaluación de tiempo inicial que se desempeñó en el cargo y de allí en adelante con las evaluaciones de desempeño que son cada año. Cada área inicialmente cuando la persona entra cada área debe designar una persona para hacerle la inducción, es decir cuando alguien entra alguien de logística le da la inducción cómo funciona el área, alguien de nómina, alguien de contabilidad, alguien de recursos humanos y así.	Se hace cada año, la inducción tiene una duración de un año, es una vigencia anual. Aproximadamente dos a tres horas.

3.ENTREVISTADO 3	Hay unas capacitaciones que se realizan durante 3 2 días dentro de la parte técnica específica como la información general de la empresa, misión, visión y toda esta información general.	Cada 6 meses a todo el personal.
4.ENTREVISTADO 4	Si existe, primero se programa al personal de salud seleccionado, se direcciona a cada profesional o personal de salud al líder del proceso que corresponda para que realice la inducción pertinente, se le da a conocer toda la información documental del SGI, manejos de los Software.	Sí. Cada que nace un procedimiento o una directriz nueva se le da la respectiva inducción al área y a los cargos que apliquen.

Fuente: Elaboración Propia.

Se evidencia como los 4 entrevistados coinciden en la forma de capacitación dictada por una persona directa del área donde va a ingresar el nuevo personal, resaltando de los entrevistados 1 y 2 los cuales realizan una evaluación para calificar la recepción de la información recibida. Por otro lado, en las reinducciones difieren los entrevistados en cada cuanto se debe realizar, mientras el entrevistado 1 y 4 lo realizan solamente cuando se adquiere un nuevo sistema o procedimiento y solo al personal quien se vea involucrado de una u otra forma. Por ejemplo, la adquisición de un nuevo software, o programa.

El entrevistado 4 realiza una evaluación y por medio de indicadores se mide el conocimiento para analizar si es necesario la reinducción. Al contrario de la entrevistada 3 quien las realiza cada 6 meses y el entrevistado 2 cada año a todo el personal.

Análisis riesgos laborales

Comprendiendo el área de Talento Humano como un apoyo fundamental, en supervisión, dirección y soporte para el Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el trabajo se realizaron las siguientes preguntas

Tabla N° 15 *Análisis de las entrevistas Categoría Riesgos Laborales*

CATEGORÍA RIESGOS LABORALES		
ENTREVISTADOS	**¿Cuentan con un sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el trabajo? ¿de qué forma ha influido en los trabajadores?**	**¿Reciben algún apoyo de parte de la ARL? Explique.**
1. **ENTREVISTADO ENCORD SAS**	Así es, digamos que al ser una empresa de construcción donde los encargados de ellos es precisamente la SISO, es la que verifica el cumplimiento de todas las normas de seguridad y sobre todo en este momento de bioseguridad del cargo que cada uno está desempeñando eso repercute en un principio era un poco complicado ahora todos son conscientes de la necesidad del autocuidado y de la necesidad de cumplir con todos los reglamentos SISO en este momento repercute de manera positiva en ellos.	Usualmente las ARL lo que efectúan son charlas periódicas casi siempre quincenales en aras de mantener actualizados desde el punto de vista normativo y de la oferta que ellos tienen sobre todo para generar canales de prevención porque para ellos entre menos accidentalidad menor utilidad para ellos, que si se reciben esas charlas honestamente no las recibo directamente yo, sino que lo hace la SISO.
2. **ENTREVISTADO 2**	Sí, Las que he podido conocer pues tiene todo el sistema montado, las políticas son las normales que toda persona que ingresa debe tener su inducción, uso de EPP dentro de la planta, como es el casco y las botas, tratamos de cumplir al cien por ciento con el uso de los documentos ante de hacer cualquier proceso, tratamos de respetar esas políticas.	Si tenemos una asesora medio tiempo que va todos los días, ella es la que nos apoya con los temas relacionados con los accidentes o en el tema del sistema integrado.
3. **ENTREVISTADO 3**	Si claro.	Si la ARL también nos dan capacitaciones al personal en accidentes de tránsito, en la importancia en los elementos de protección, en este tiempo de Covid pues el adecuado uso de todos los elementos de bioseguridad.
4. **ENTREVISTADO 4**	Claro que sí, ha sido súper importante y nos ha afectado positivamente y más ahora en tiempos de pandemia, donde es el área encargada de todo el tipo de implementación de protocolo de bioseguridad, EPPS con los que se debe cuidar el personal, entre otras.	Si, para el manejo de los programas que se ejecutan desde seguridad y salud en el trabajo. Y ahora con los EPPS que le entregamos a los trabajadores por tema de covid-19.

Fuente: Elaboración Propia.

Las personas entrevistadas evidencian la importancia de un Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el trabajo, manifestando el impacto positivo que este ha generado, sumado, que todos han buscado apoyo a la ARL en sus procesos, actividad la cual la empresa actualmente no realiza, a pesar que tenga un sistema Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo siendo obligatorio.

Análisis capacitaciones

El proceso de capacitación comprende varios factores importantes a tener en cuenta, tanto de forma de implementación y contenido de las mismas pues debe ser acorde a las necesidades de formación del personal de la empresa, por tal motivo se realizaron las siguientes preguntas.

Tabla N° 16 *Análisis de las entrevistas Categoría Compensaciones*

CAPACITACIONES		
ENTREVISTADOS	**¿La empresa cuanta con un plan anual de capacitaciones?**	**¿Realizan capacitaciones para mejorar la cultura organizacional?**
1.**ENTREVISTADO 1**	No para todas las áreas, pero si para el área técnica, las capacitaciones se hacen desde el punto de vista técnico aproximadamente son dos capacitaciones al año y se hacen de acuerdo a la necesidad, por ejemplo, se requiere un ingeniero estructural para determinado proyecto entonces en este caso el ingeniero director de obra no es estructural, pero si se capacita en ello para poder tener capacidad de decisión y evaluación de la persona que se contrató para desempeñar el trabajo.	No.

2.**ENTREVISTADO 2**	No se siguió manejando por el tema de la pandemia, pero si lo teníamos, estaba diseñado, las capacitaciones se definían precisando el tema del Copasst, dentro del Copasst se definían las capacitaciones, regularmente había brigadas, capacitaciones del uso de EPP, capacitaciones del uso de extintores, de materiales peligrosos, de reciclaje, capacitaciones de higiene y posturas corporal.	No señora las capacitaciones que se están dando ahorita son pocas por el tema que no podemos reunir mucho a la gente.
3.**ENTREVISTADO 3**	Según las evaluaciones de desempeño se define el plan actual, así sabemos si las personas necesitan trabajar más en trabajo en equipo por medio de estas evaluaciones de desempeño se arroja unos resultados digamos cuantitativa que es más al desempeño de cada persona de cada persona de cada proceso y la empresa en general, un informe cualitativo donde se escribe detalladamente el objetivo obtenido y un resultado por observación, entonces digamos que después de todas estas tres resultaos podemos identificar cuáles son los temas de capacitación del próximo año.	Si también, aquí nosotros hablamos mucho de comunicación asertiva y compañerismo, nosotros no la turnamos tratamos durante todo el año que las capacitaciones que se realicen tengan un enfoque sobre esto porque son temas muy importantes fortalecer y mantener el empoderamiento de los trabajadores a la empresa, entonces nosotros hacemos una o dos meses al mes y así no sea ese tema específico siempre hay una orientación hacia esta.
4.**ENTREVISTADO 4**	Si claro, se define de acuerdo a las necesidades de la organización, también por medio de los requisitos legales que se deban cumplir, también por medio de los resultados de las evaluaciones de desempeño y la evaluación del perfil y la validación con lo que cuenta cada trabajador.	Ninguna.

Fuente: Elaboración Propia.

Los entrevistados coinciden en el proceso de capacitación planificado. Se resalta del entrevistado número 1, el cual no realiza capacitaciones para todas las áreas sino para las técnicas o bien se identifique la necesidad en otra área por tema de actualización.

Los entrevistados 2,3 y 4 se presenta claramente la conexión e importancia entre el proceso de evaluación de desempeño y el plan anual de capacitaciones, demostrando así el sentido que deben tener las actividades que se van a realizar, obteniendo información directamente del empleado frente a sus debilidades, logrando identificar falencias y demás. Cabe aclarar que actualmente por temas de bioseguridad frente a las aglomeraciones, no se manejan con la misma frecuencia las capacitaciones.

Análisis de cargos

El análisis de cargos parte de concebir el diseño de cargos el cual es "la especificación del contenido, de los métodos y de las relaciones de cargo, en el sentido de cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo" (Chila y Córdova, 2013, p. 27). Donde implica los contenidos que deben tener el cargo, los métodos y procesos del trabajo, responsabilidad y autoridad del mismo.

Teniendo en cuenta el instrumento utilizado (entrevistas) para conocer los cargos del área de talento humano se tuvo en cuenta las respuestas de los entrevistados para entender cómo se constituyen estos cargos en las empresas de la región y cómo esta experiencia puede aportar al diseño de cargos de la empresa objeto de investigación.

A partir de la revisión e interpretación de los resultados obtenidos, se pudo identificar varios elementos y características que configuran los

cargos en las organizaciones como lo demuestra los resultados de las entrevistas realizadas.

Para este análisis se realizaron dos preguntas a las personas entrevistadas, la primera de ellas tiene relación con el proceso de construcción de un nuevo puesto de trabajo y la segunda sobre los criterios para aumentar un puesto de trabajo en las empresas.

Tabla N° 17. *Análisis de las entrevistas Categoría Cargos*

CATEGORÍA CARGOS		
ENTREVISTADOS	**¿Cómo realiza el proceso de construcción de un puesto de trabajo nuevo?**	**¿Qué criterios consideran necesarios para aumentar un puesto de trabajo en el área?**
1. ENTREVISTADO 1	Se genera primero una necesidad, se efectúa un perfil de cargos, se efectúa una convocatoria, se hace una apropiación presupuestal y posterior a ello se efectúa la convocatoria y posterior a ello se citan una serie de personas y las personas que cumplan con los requisitos. Para el caso del jefe de talento humano y sus auxiliares se construye a partir de la cantidad de empleados de la empresa.	Específicamente se traslada de acuerdo a la necesidad, la necesidad se puede resumir en necesidad técnica cuando hay un nuevo proyecto y se requiere un nuevo personal; necesidad de orden humano porque una persona se incapacito o esa persona no se encuentra; necesidad de orden presupuestal, porque a medida que el presupuesto este un poco más holgado, pues se puede efectuar mayor contratación.
2. ENTREVISTADO 2	Primero se levanta el requerimiento según las actas que tenemos en el área del sistema integrado de gestión, se levanta requerimiento por parte de la persona que este requiriendo el puesto, se hace un conjunto al área de recursos humanos en los interesados un levantamiento de perfil en donde se reúne las funciones quien va ser el jefe directo. En el área de talento humano se cuenta con un jefe y varios auxiliares debido a la cantidad de trabajadores indirectos que maneja la empresa.	Eso depende de la necesidad del área, la necesidad que tenga el área o de un nuevo o una nueva apertura de un nuevo mercado.
3. ENTREVISTADO 3	Conociendo primero las necesidades de este nuevo puesto, el concepto, la dinámica laboral y cómo se maneja esta dinámica.	De acuerdo de la necesidad de la empresa.
4. ENTREVISTADO 4	Para adicionar un puesto de trabajo nuevo primero se recibe la solicitud de la respectiva área, paso a seguir se realiza junto al jefe del proceso que está solicitando el cargo, el diseño del perfil, luego ya se realiza la programación del puesto de trabajo frente a equipos tecnológicos y lugar de trabajo.	Nuevas actividades asignadas a un área, valoración de las funciones de todo el personal de un equipo para cuantificar la necesidad del nuevo puesto de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a la primera pregunta los entrevistados 1 y 3 coinciden que para realizar la apertura de un nuevo cargo se debe partir de una necesidad sentida por la empresa. El entrevistado 4 considera que se debe tener en cuenta las solicitudes de las diferentes áreas para analizarlo con los jefes de procesos y se revisa la viabilidad de la misma. Teniendo en cuenta estas respuestas podría argumentarse que el área de talento humano se encarga de estructurar y crear nuevos cargos de acuerdo a las necesidades de cada dependencia y que generen valor a la empresa.

También entre los entrevistados 1 y 2 consideran que los cargos de jefe de talento humano y asistentes de talento humano dependen de la cantidad y el tamaño de la empresa donde a mayor cantidad de colaboradores se requiere de mayor cantidad de asistentes en esta área, es así como la empresa del entrevistado 3 cuanta con 46 puestos directos y 200 indirectos es por esto que en el área cuenta con un Jefe de Gestión Humana, y siete asistentes incluidos los de reclutamiento y de nómina; el entrevistado 1 cuenta con 20 puestos directos y 150 indirectos y para ello cuenta con un Director que es a su vez el jefe de talento humano y dos asistentes, de estos datos se puede concluir que la cantidad de personas en la dependencia de talento humano está influenciado por la cantidad de personal que hace parte de la empresa, no obstante se considera importante contar con personal sea auxiliar o asistente para cumplir con las exigencias del área, es decir de acuerdo a las experiencias de las personas entrevistadas y el tamaño de la empresa objeto de estudio podría considerarse contar en un primer momento con un jefe de talento humano y un auxiliar del área, puesto que como se mencionó los cargos dependen del tamaño de la empresa y la cantidad de trabajadores.

Por otra parte, en las entrevistas realizadas los entrevistados 1,2 y 4 coinciden en la importancia del levantamiento del perfil del cargo por parte de los jefes de talento humano, los jefes de área para después ser aprobados por la gerencia, asimismo, consideran que para crear un nuevo puesto de trabajo se debe tener diseñado y construido el perfil de cargos en conjunto con la persona del área que requiere el nuevo cargo, puesto que de estos perfiles se derivan la experiencia, formación, habilidades y demás elementos que harán efectiva la apertura del nuevo cargo en la empresa.

El entrevistado 1 también considera importante para la creación de cargos la inversión presupuestal, dado que la inversión en ese nuevo cargo debe repercutir en beneficios de rentabilidad para la empresa o si la empresa cuenta con los recursos para ampliar el personal.

En cuanto a la segunda pregunta que hace alusión a los criterios que se deben tener para crear un nuevo cargo se encuentra lo siguiente:

Los cuatro entrevistados coinciden en el concepto de necesidad puesto que consideran que toda apertura de un nuevo cargo parte de una necesidad sentida por la empresa, el área o departamento o por el inicio de un nuevo proyecto, como lo indica el entrevistado 1 el cual manifiesta que en estos casos se presentan dos tipos de necesidades unas técnicas y otras de personal, las técnicas hacen referencia a la creación de nuevos cargos por que se tiene un nuevo proyecto y unas momentáneas cuando el personal está incapacitado o porque se requiere por una índole diferente o para mejorar la productividad de los mismos.

Esta categoría en términos generales permite dilucidar el reconocimiento e importancia en la creación y diseño de cargos. Se evidencia que cada uno de los entrevistados asume el área de gestión humana como parte fundamental en este proceso y que aporta para tener una organización estructurada, que cuenta con formas, procedimiento y levantamiento de perfiles de cargos, lo cual es característico de empresas de esta naturaleza

Se evidencia entonces que casi todos los entrevistados coinciden en la importancia de contar con personal que lidere los procesos en las organizaciones, que con la experiencia aporten al conocimiento de la misión y visión de la organización, los procedimientos y las normas de desempeño; así mismo contribuyen a que los colaboradores sientan responsabilidad con el cumplimiento y logro de objetivos. Es importante también comprender, que ello trasciende a la generación de nuevos cargos que aportan al crecimiento de las empresas si se realizan análisis de cargos coherentes con las exigencias de la empresa que estén bien estructurados y que permitan contribuir a sus organizaciones.

Finalmente, se considera que la información obtenida por los entrevistados para la creación de un nuevo cargo aporta al diseño de cargos para la empresa objeto de estudio, puesto que al conocer la experiencia de estas empresas se puede considerar que para la creación de cargos del área de talento humano debe estar conformada por un de jefe de talento humano y un auxiliar de talento humano, además que debe contar con unos requerimientos tanto físicos (infraestructura, herramientas tecnológicas) y personales (experiencia, conocimientos, competencias) para ocupar esos puestos.

Análisis de roles

Teniendo en cuenta que los roles hacen parte de la vida cotidiana de las personas y que estas están cargadas de los conocimientos, experiencias y habilidades al momento de desempeñar un cargo, se indagó por la categoría de roles en las entrevistas realizadas al personal del área de talento humano, haciendo énfasis en el rol del gerente de talento humano y cual considera que debe ser el rol del auxiliar o asistente del área de talento humano.

En este sentido, se encontraron estos resultados en las entrevistas realizadas.

Tabla N° 18. *Análisis de las entrevistas Categoría Roles*

CATEGORÍA ROLES		
ENTREVISTADOS	**¿Cuál considera que debe ser el rol de un jefe de talento Humano?**	**¿Cuál considera que debe ser el rol de un auxiliar de talento Humano?**
1. ENTREVISTADO ENCORD SAS	Atender las necesidades desde el punto de vista integral de todas las personas que laboran en la empresa, sabiendo que más que trabajadores son seres humanos y por ende si conoces sus necesidades y su cosmovisión y su entorno vas a sacar un mejor provecho de ellos a favor de la empresa y a favor de la sociedad.	Las funciones que desempeñan usualmente conocimiento en materia de liquidación y todo lo que tiene que ver con la nómina con la seguridad social y las prestaciones sociales, adicionalmente deben tener capacidades para poder atender reportes, incapacidades o accidentes laborales con las respetivas Eps y Arl; estar pendientes del clima laboral y específicamente de la celebración de las festividades o fechas importantes dentro del año.

2. ENTREVISTADO 2	Debe ser la persona que lidere el proceso y los procesos a cargo tiene que ser la persona que dé el ejemplo respecto a la disponibilidad, debe ser una persona también que abre las puertas para que la gente puede ir a hablarle es el que para mí es el puente entre el empleado y el empleador entonces es el más que todo el rol que debe cumplir la persona interactuar el empleado y a serlo saber todo el requerimiento y todo lo que necesite el empleado al empleador en este caso sería gerencia o el director que está encargado de las decisiones ya monetarias. Roles La asistente de recursos humanos que es la encargada de reclutamiento de personal, la asistente de nómina que es la encargada de todo el tiempo de hacer las novedades y liquidar la nómina y hay otras 4 personas de apoyo que son transversales al área. La calidez humana, debe tener mucha sintonía con la persona, que no la vea como la puede ver cualquier ingeniero o contador como una máquina más, sino que la vea realmente como la persona qué es y logre entenderla para que pueda también así plasmar sus proyectos esa parte humana de la empresa.	También debe ser muy comprometido con el área y debe ser muy cercano a la gente a los colaboradores en el caso de nosotros son la mayoría eventuales entonces debe conocerlos muy bien y tratar de estar pendiente de la necesidades identificarlas y también el rol especifico debe estar muy pendiente de todos los detalles de las obras que se manejen para dar respuesta lo más pronto posible.
3. ENTREVISTADO 3	Debe ser una persona líder, una persona que tenga la capacidad de escucha de análisis y que tenga la capacidad de tener una comunicación asertiva y neutra.	Debe de ser una persona administrativa que tenga habilidades en la construcción de informes en todo lo operativo, en hojas de vida, nomina, seguridad social, en toda la parte operativa que pueda poner a apoyar a la persona psicóloga de recursos humanos.
4. ENTREVISTADO 4	Un jefe de talento debe ser la persona líder, que desarrolle e implemente las estrategias políticas del área de acuerdo a los valores y objetivos de la empresa. También revisar y elaborar el plan de contratación de la compañía el presupuesto de nómina anual.	El auxiliar realiza los siguientes enunciados: Procesa información de soporte, Apoya en procesos de reclutamiento. Asiste durante procesos de contratación. Elabora informes. Mantiene al día el archivo del personal.

Fuente: Elaboración Propia.

Al realizar el análisis de los entrevistados en cuanto a los roles que tiene el jefe del área de talento humano los entrevistados 1 y 2 coinciden en que la persona que desarrolle las funciones de talento humano debe tener un rol más humano que pueda aportar en el mejoramiento de la organización a través del acercamiento con los colaboradores y los directivos, reconociendo el capital humano, puesto que como manifiesta el entrevistado 1 si se considera a la persona desde su potencial y naturaleza humana también va a aportar a la empresa de manera significativa donde se presentaría un gana y gana.

Los entrevistados 2,3 y 4 coinciden en el papel de liderazgo que debe tener el personal de talento humano, tanto para liderar los procesos como para liderar con las personas, donde además tenga la capacidad de analizar las situaciones, que, de ejemplo, que implemente las políticas del área teniendo en cuenta los objetivos organizacionales, sus valores y estrategias.

Teniendo en cuenta las respuestas de los entrevistados se puede concluir que a pesar que consideran importante el conocimiento de los procesos le dan más valor a la persona, al carisma y las formas en que se relacionan con los demás, donde el profesional en talento humano debe tener una comunicación asertiva, es decir un rol más integrador que tenga en cuenta las necesidades de los colaboradores sin olvidar los valores y políticas de la empresa.

En cuanto a la segunda pregunta acerca del rol del auxiliar de talento humano las posturas de los entrevistados coinciden en la parte operativa, el conocimiento en el proceso de selección, nómina y aspectos más técnicos, también el entrevistado 2 manifiesta que el rol del au-

xiliar debe ser cercano a las personas, el compromiso de las personas, los detalles, además relaciona los roles con los cargos como por ejemplo el auxiliar de nómina, de selección y demás.

La entrevistada 3 relaciona los roles del auxiliar con aspectos más administrativos, sea redacción de informes, conocimientos en nómina seguridad social y demás actividades de índole operativa, es decir el rol del jefe de talento humano debe preocuparse por el capital humano y el rol del auxiliar porque los procesos se realicen teniendo en cuenta las características del área.

Tabla N° 19. *Continuación análisis de las entrevistas Categoría Roles*

CATEGORÍA ROLES	
ENTREVISTADOS	**¿Qué tipo competencias y habilidades debe tener para ocupar su puesto?**
1. ENTREVISTADO ENCORD SAS	Se deben tener varias competencias, desde el punto de vista jurídico elaboración de contratos, atención y manejo de clientes conflictivos, prevención jurídica, restauración jurídica entre otros y desde el punto de vista del área del talento humano también conocimiento normativo frente aspectos laborales y sobre todo conocimiento sobre la empatía en el ambiente laboral adecuado para poder desempeñar las funciones que demanda cada uno de los puestos.
2. ENTREVISTADO 2	Capacidad de manejo de personal, negociación, liderazgo, capacidad de resistencia para el trabajo bajo presión, además de unos conocimientos teóricos básicos para manejo de todas las funciones como son: la nómina, procesos disciplinarios y demás.
3. ENTREVISTADO 3	Escucha, análisis para poder digamos identificar y detectar dificultades dentro del equipo de trabajo
4. ENTREVISTADO 4	la persona debe tener la capacidad de construir relaciones de cooperación y confianza con el equipo para hacer un buen trabajo, también tener habilidades en servicio al cliente, orientación al logro, compromiso con la organización que alinea el propio comportamiento con las necesidades, prioridades de la empresa, también debe tener la habilidad de gerencia personas, realizar planeación y seguimiento.

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a la pregunta sobre las habilidades y competencias de la persona del área de talento humano se tuvo en cuenta las opiniones de los entrevistados por su experiencia en el cargo y los conocimientos del área, esta pregunta se incluyó en la categoría de roles, puesto que los roles están relacionados con las habilidades y competencias que tienen las personas para desempeñarse en un cargo y en la aparición de nuevos roles en talento humano.

En esta pregunta se encontró que todos los entrevistados relacionan las habilidades tanto adquiridas (conocimiento en el cargo y las funciones) como las personales como son el (liderazgo, la responsabilidad, el compromiso, proactividad, trabajo en equipo y demás). Es decir, todos involucran en las competencias y habilidades aspectos propios del cargo y los que vienen con la persona desde su institucionalización primaria y que luego se afianza con las experiencias vividas.

Análisis Cultura Organizacional

La cultura organizacional está relacionada con las dinámicas internas de los trabajadores, donde se tienen en cuenta sentimientos, motivaciones, ritos, reglas, hábitos, palabras que los caracteriza, valores compartidos que son institucionalizados por las personas representativas de la organización y que se reconocen por todos los que hacen parte.

Para reconocer la cultura organizacional en las empresas se realizó las entrevistas con esta categoría donde se hizo las preguntas relacionadas con el tema donde se encontró lo siguiente:

Tabla N° 20. *Análisis de las entrevistas Categoría Cultura Organizacional*

CATEGORÍA CULTURA ORGANIZACIONAL		
ENTREVISTADOS	**¿La empresa tiene una cultura organizacional definida?**	**¿La empresa tiene valores corporativos definidos?**
1. ENTREVISTADO ENCORD SAS	Escrita está parcialmente y definida, como apropiada que cada uno tenga apropiación de ella te diría que sí.	Correcto tiene toda una planeación estratégica definida. Se tienen valores como la honestidad, el compromiso, hay un valor que puede ser extraño, pero es un valor que es el de la agresividad en el buen sentido de estar constantemente intentando superándonos a nosotros mismos.
2. ENTREVISTADO 2	No, no está tan definida.	No los tengo presentes en este momento.
3. ENTREVISTADO 3	La cultura nació a partir de todas las necesidades que se presentaban en el grupo, se había observado que habían grupos inestables, porque todos no tenían la misma visión de crecimiento y esto generaba dificultades y desequilibrio de los grupos, ahí creemos una cultura organizacional y siempre tratamos de estar fortaleciendo y reforzando esto en nuestros trabajadores para que se pueda trabajar en una forma equilibrada.	Sí, pero no los recuerdo en estos momentos.
4. ENTREVISTADO 4	Si, frente al sistema de gestión de calidad.	Si, la empresa tiene valores definidos como la ética profesional, honestidad, también responsabilidad y cumplimiento.

Fuente: Elaboración Propia.

Las preguntas apuntaban a conocer si las empresas contaban con una cultura organizacional definidas, pero según los entrevistados 1 y 2 manifiestan que no está definida como tal puesto que el primero manifiesta que no está escrita pero que, si hay una apropiación de la misma por los colaboradores, mientras el segundo definitivamente manifiesta que no está bien definida.

La entrevistada 3 manifiesta que la empresa donde labora si tiene una cultura organizacional establecida y que se ha ido reforzando a medida que van surgiendo las necesidades para que las personas puedan desempeñar bien sus funciones. La 4 entrevistada en sí dice que los empleados tienen una cultura definida pero frente al sistema de gestión de calidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede argumentar que a pesar que la cultura organizacional es un eje trasversal de las organizaciones falta fortalecer mucho más este tema en las empresas, puesto que la cultura organizacional representa los valores compartidos y la interiorización de la empresa y su motivación frente al trabajo que desempeñan los trabajadores.

Frente a la segunda pregunta sobre si la empresa tiene valores compartidos se encuentra que los entrevistados 1 y 4 dicen tener unos valores que recuerdan y tienen interiorizados como son la ética, la honestidad, el compromiso, responsabilidad, cumplimiento y hasta convertir un valor negativo en positivo como es el caso del entrevistado 1 quien manifiesta que dentro de sus valores organizacionales cuentan con la agresividad en el sentido de hacer frente a las problemáticas que se presenten en las labores a desempeñar. Contrario a los entrevistados 2 y 3 quienes manifestaron no recordarlos.

El tema de los valores son muy importantes para las empresas u organizaciones dado que son los que rigen las actuaciones de los colaboradores y se considera que si no son recordables no cumplen su función puesto que no son reconocidos por sus trabajadores, es por esto que desde el área de talento humano se debe reforzar en esos valores para que aporten a la cultura organizacional de la empresa y así puedan guiar sus estrategias teniendo en cuenta las motivaciones de las personas, por lo tanto se recomienda a las empresas que no cuentan con los valores los construyan con sus colaboradores dado que así serán interiorizados y los aplicarían en los cargos a desempeñar.

Análisis Clima Laboral

El clima laboral, es el conjunto de las percepciones compartidas por los miembros de una organización o entidad, con relación al trabajo desarrollado, el ambiente físico en que éste se da, las estructuras administrativas, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y los diversos aspectos que inciden en su ejercicio.

El clima laboral depende de la motivación, la satisfacción laboral y el bienestar de los trabajadores el cual incide en el desempeño en sus cargos y la forma como se relacionan con las demás personas.

El concepto clima laboral está relacionado por un sistema de valores y creencias que traen como parte de su historia de vida, por lo tanto, conjuga los elementos individuales con el ambiente interno laboral.

Para ello se abordó el tema en las entrevistas donde se encontraron los siguientes hallazgos:

Tabla N° 21. *Análisis de las entrevistas Categoría Clima Laboral*

CATEGORÍA CLIMA LABORAL			
ENTREVISTADOS	**¿Han realizado encuestas de clima laboral?**	**¿Qué resultados ha arrojado?**	**¿Han presentado situaciones que afecten el clima laboral, de qué forma lo han resuelto?**
1. **ENTREVISTADO 1**	Si lo hemos hecho, no lo hemos hecho con la Periodicidad que quisiéramos, por ejemplo este año, pero si lo hemos hecho.	La primera vez que lo hicimos nos dimos cuenta de varios inconvenientes que teníamos y posteriormente tratamos de efectuar un plan para generar cambios positivos frente a ellos y que ahora arroja un clima laboral casi óptimo.	En el último año no.
2. **ENTREVISTADO 2**	En los últimos dos años no.	No se ha realizado.	En algunas ocasiones debido a algunos roces, al tema que se trabaja bajo presión, pero no ha pasado a mayores.
3. ENTREVISTADO 3	Si claro, esas se hacen cada seis meses,	Teniendo en cuenta la relación entre trabajadores entre superiores, condiciones de su puesto de trabajo y de que tanto la empresa lo hace sentir importante para él.	Si claro, más que todo entre compañeros, entre los obreros cuando entran personas nuevas, pero digamos que son problemas que por medio del dialogo se le han dado solución
4.ENTREVISTADO 4	No en este año.	No aplica.	Pues si claro, de acuerdo a lo que ha salido en la encuesta, se ejecuta un plan de trabajo con los involucrados y si es el caso se contrata con externos para que ayuden en el desarrollo de los planes a ejecutar.

Fuente: Elaboración Propia.

Las entrevistas realizadas abordan el tema de clima laboral donde se realizó una primera pregunta acerca de la realización de encuestas

del clima laboral en las empresas donde trabajan teniendo en cuenta que los cuatro entrevistados hacen parte del área de talento humano, no obstante los entrevistados 1, 2 y 4 manifiestan que en el último año no los han realizado porque no se han presentado situaciones o por temas propios de la empresa, al contrario de la entrevistada 3 que dice que en su empresa se realiza cada seis meses.

También se pregunta sobre los resultados arrojados cuando se han implementado encuestas de clima laboral donde los entrevistados 2 y 4 manifiestan que no aplica dado que no los han realizado actualmente, no obstante la entrevistada 3 que lo ha realizado cada seis meses ha encontrado la importancia de la relación del trabajador con los superiores y que estas encuestas sirven para que los empleados se sientan que son tenidos en cuenta y que son importantes para la empresa; el entrevistado 1 a pesar que no lo ha realizado con cierta Periocidad comenta que cuando se ha hecho ha permitido identificar problemas internos que al intervenirlos mejoran el clima laboral.

De acuerdo a la pregunta si se han presentado situaciones que afecten el clima laboral el entrevistado 1 comenta no haber tenido ningún inconveniente en este año, a diferencia de los entrevistados 2,3 y 4 que manifiestan que si se presentan algunas diferencias entre compañeros de trabajo pero que se han logrado solucionar con el dialogo, sin embargo la entrevistada 4 informa que se podrían solucionar estos roces entre compañeros sino se debe contar con personal externo para que la situación mejore. Estas preguntas arrojan sobre la importancia de trabajar en el clima laboral puesto que es el que aporta al bienestar de los trabajadores y la sana convivencia en los puestos de trabajo.

Análisis Compensación Laboral

Como parte de los estudios realizados desde la economía y la administración, “uno de los aspectos que ha recibido mayor atención es

la satisfacción laboral, toda vez que la clave para que las empresas obtengan resultados positivos es el recurso humano, pues su trabajo es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales y así lograr un clima organizacional satisfactorio" (Peña, Díaz, & Carrillo, 2013). En coherencia, desde el estudio que nos ocupa, fue importante indagar y conocer aquellos factores que han incidido en la satisfacción laboral de los trabajadores. Para esto se realizó las entrevistas con el tema de compensación laboral

Tabla N° 22. *Análisis de las entrevistas Categoría Compensación Laboral.*

CATEGORÍA COMPENSACIÓN LABORAL	
ENTREVISTADOS	**¿Existe alguna compensación laboral para los empleados de la organización?**
1. **ENTREVISTADO ENCORD SAS**	Cuando hablamos de compensación laboral pueden haber varias opciones, una opción es frente a períodos de descanso y otra opción puede ser frente a bonos o activos no constitutivos de salario, frente a esos activos no constitutivos de salario usualmente se efectúan a través de bonificaciones de canasta y/o restaurante, incluso también pueden participar por la obtención de premios como una cena, que en algún momento premiamos al mejor trabajador con un viaje.
2. **ENTREVISTADO 2**	Si hay un bono sodexo que se destina para los empleados para que cubran de alguna forma sus gastos en cuanto a la parte monetaria y en el área de recursos humanos a la asistente se le da una compensación no salarial que es dos días libres al mes entre semana. Hay unos incentivos, hay unos bonos por autocuidado si en el año no ha sufrido ningún accidente ni se ha incapacitado hay un bono salarial, hay un bono por conservar el curso de alturas, hay un bono también por antigüedad y hay un bono de confianza.
3. **ENTREVISTADO 3**	Hay clase más de incentivo que cumpla la meta o su objetivo del mes, aplica más en la parte administrativa, pero también se maneja en la parte operaria, en la parte de recursos humanos se maneja por cumplimiento de metas, digamos si hay auditorias dependiendo del resultado de auditoria, los incentivos son más como actividades, un bono para salida, para paseo, mas como actividades.
4. **ENTREVISTADO 4**	Si claro. El salario designado desde su contratación, más las bonificaciones que se pueden dar de acuerdo a su desempeño y bonos por antigüedad.

Fuente: Elaboración Propia.

Esta categoría contempló una pregunta la cual hace alusión a la existencia de la compensación laboral en las empresas que laboran los entrevistados. Las respuestas aportadas contemplan compensaciones de tipo tangibles e intangibles, los cuatro entrevistados coinciden en tener compensaciones laborales en sus empresas para sus colaboradores, las cuales van desde bono sodexo, bonos salariales, bonificaciones, bonos por antigüedad, por autocuidado, pasadías y demás los cuales tienen ciertos criterios que se determinan en los contratos de los trabajadores y que no constituyen salario. Al coincidir los cuatro entrevistados con las respuestas permite determinar que la compensación laboral cumple una función importante en los colaboradores y es mantenerlos motivados para que desempeñen sus funciones.

Análisis Bienestar y Motivación Laboral

El bienestar y la motivación son intrínseco en los seres humanos, los cuales influyen en los comportamientos de los trabajadores, además está ligado a las necesidades que tienen las personas y que los determina para cumplir o no una tarea específica, en este caso la motivación para cumplir con sus funciones al interior de la empresa.

Tabla N° 23. *Análisis de las entrevistas Categoría Bienestar y motivación laboral*

CATEGORÍA BIENESTAR Y MOTIVACIÓN LABORAL		
ENTREVISTADOS	**¿Qué actividades de bienestar realiza la empresa, cada cuánto?**	**¿Considera que estas actividades realizadas mantienen motivados a los empleados?**
1. **ENTREVISTADO 1**	La celebración del día del amor y la amistad, la celebración del día de la madre, Halloween también se celebra en aras de generar integración. Nuestra empresa está conformada por un área administrativa y por un área netamente técnica, casi no se unen entonces estos eventos y estos momentos o espacios hacen que todas las personas puedan compartir y mejore el clima laboral entre ellos.	Por sí solas no, pero si coadyuvan a generar una motivación alta frente a las necesidades que ellos eventualmente deben mantener y sobre todo más que motivación aumentar y confirmar el compromiso que ellos tienen con el cargo que están desempeñando.
2. **ENTREVISTADO 2**	Celebración de cumpleaños, celebración de las fiestas más reconocidas como son las fiestas de diciembre, el día de los niños y cada viernes hacemos una pausa activa dinámica donde participamos todos además de las pausas activas diarias.	Si sirven de alguna forma para motivar ellos lo esperan.
3. **ENTREVISTADO 3**	Pausas activas, los últimos sábados de cada mes realizan una bailo terapia y algunas capacitaciones que son dinámicas lúdicas, se preocupara de hacer una o dos capacitaciones mensuales ya se maneja los últimos sábados de cada mes.	Si, existen personas que de pronto no están muy a gusto u otras que están a la defensiva, pero en general las personas se sienten muy a gusto.
4. **ENTREVISTADO 4**	La empresa tiene diferentes actividades de bienestar como Celebración del día de los niños, realizan actividades de día de la familia, y lo celebramos por medio de un paseo, también se realiza la cena de fin de año y se entre una ancheta a los trabajadores y siempre se celebra el cumpleaños a cada trabajador.	No lo considero porque aunque es un factor, no es lo único determinante.

Fuente: Elaboración Propia.

Para conocer la motivación y el bienestar de las personas en las empresas de los jefes de talento humano que fueron entrevistados se realizaron dos preguntas la primera busca conocer que actividades de bienestar realizan y la segunda si esas actividades mantienen motivadas a los trabadores.

Los entrevistados contestaron desde sus propias experiencias los cuales coinciden en la celebración de fechas importantes cumpleaños, día de los niños, de la familia y demás, además los entrevistados 2 y 3 realizan además de estas actividades pausas activas y capacitaciones de bienestar. El entrevistado 1 considera que estas actividades de bienestar además de motivar a los colaboradores mejoran el clima laboral porque integran a todos los trabajadores, puesto que en las empresas de construcción como la del entrevistado las áreas administrativas casi no se relacionan con las operativas. El fin de realizar este tipo de actividades no sólo permite motivar a los empleados sino crear fidelización y sentido de pertenencia en los trabajadores.

En cuanto a la pregunta si consideran que estas actividades mantienen motivados a los trabajadores los cuatro entrevistados consideran que sirven para motivar pero que no son los únicos medios que a pesar de estas actividades siempre se van a atener trabajadores descontentos y se cree que el trabajo del jefe de talento humano es identificar a estas personas para conocer sus necesidades y de qué manera puede contribuir para mejorar su percepción y tener colaboradores más a gusto.

Análisis Política Salarial

Las políticas salariales son aspectos que mayormente le apuntan son la satisfacción frente al desempeño de un trabajo equitativo; el traba-

jo como elemento de auto-realización personal, profesional y social y las relaciones interpersonales. Estas 03 variables encierran elementos más específicos, tales como: satisfacción frente a la remuneración económica, el nivel salarial en contraste con otras organizaciones de similar naturaleza, el volumen de funciones, el reconocimiento de capacidades, las posibilidades de ascenso dentro de la organización, la comunicación, el trato entre compañeros, entre otros como se puede ver más claramente en las respuestas a continuación.

Tabla N° 24. *Análisis de las entrevistas Categoría Política Salarial*

CATEGORÍA POLÍTICA SALARIAL		
ENTREVISTADO	**¿La empresa cuenta con una política de salarios definida?**	¿Cómo se definen los salarios de los colaboradores?
1.ENTREVISTADO 1	Si tiene una apropiación presupuestal para cada cargo y se sabe que tiene unos límites de los cuales no puede salirse.	Los salarios se definen de acuerdo a la experiencia, la capacitación de la persona y de acuerdo al cargo.
2. ENTREVITADO 2	Hay algunos que sí, pero hay otros que dependen de las negociaciones individuales que tengan con el gerente.	Inicialmente hay un rango en el cual nos basamos dependiendo del cargo, pero hay unas personas que por experiencia suelen negociar unos bonos adicionales, pero eso es ya con la gerencia, pero se valida el conocimiento y la experiencia y cada cargo tiene una importancia dentro de la empresa y así mismo se hacen las asignaciones.
3. ENTREVISTADO 3	Si dependiendo del cargo, estudios y experiencia.	Dependiendo del perfil, del cargo y la experiencia, cada cargo tiene su salario asignado y ese cargo tiene un perfil que nos ayuda a buscar a las personas, cuando es un nuevo se hace dependiendo de las funciones y la carga laboral que van a tener.
4. ENTREVISTADO 4	Si.	Un porcentaje asociado a desempeño y el otro porcentaje por incremento salarial.

Fuente: Elaboración Propia.

En la investigación realizada se tuvo en cuenta la categoría de política salarial donde se indagó si las empresas que laboran los entrevista-

dos cuentan con políticas de salario. Los cuatro entrevistados consideran que, si cuentan con unas políticas de salarios en sus empresas, el entrevistado 2 dice que a pesar que tienen unos criterios para establecer los salarios, hay trabajadores que por su antigüedad llegan a negociaciones con la parte gerencial; la entrevistada 3 manifiesta que las políticas de salarios dependen de los cargos, el estudio y la experiencia. El entrevistado 1 relaciona las políticas de salarios con el presupuesto anual para cada cargo y de allí no debe sobrepasar las negociaciones salariales. La entrevistada 4 no dio mayor información sólo manifestó que si tienen una política de salarios definida.

Tabla N° 25. *Continuación análisis de las entrevistas Categoría Política Salarial*

CATEGORÍA POLÍTICA SALARIAL	
ENTREVISTADO	¿Considera que los trabajadores se encuentran motivados con las políticas de salarios?
1.ENTREVISTADO 1	Hasta el año pasado se encontraban bastante motivados, pero este año debido a la pandemia fue necesario alterar, no cambiar el salario pero si reducir algunas bonificaciones o premios porque realmente era fundamental para poder continuar operando, me imagino que no se encuentran completamente felices pero debido al trabajo que se ha hecho y el acercamiento que se ha hecho todos son conscientes que es eso o pues no continuar con todos los procesos.
2. ENTREVISTADO 2	Tal vez falte un poco más, definirla un poco más para que estén contentos. Tal vez organizarnos un poco mejor para que el tema de la disponibilidad no sea para todos siempre sino que sea para un sector, entonces yo podría poner a descansar realmente en un fin de semana a un porcentaje de personal y decidir a quienes llamaría en caso de emergencia y de esa forma podrían estar más tranquilos por lo menos un fin de semana intermitente.
3. ENTREVISTADO 3	Si.
4. ENTREVISTADO 4	Si, aunque considero que no es la única motivación.

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a la pregunta de cómo definen los salarios de los trabajadores, los cuatro entrevistados concuerdan en tener criterios como la experiencia el rango, el desempeño y los incrementos de ley, aparte de las negociaciones con la gerencia. El entrevistado 3 tiene en cuenta el perfil de cargos y la carga laboral.

De esta categoría surge la pregunta si los empleados se encuentran motivados con estas políticas de salarios, los entrevistados 1 y 2 consideran que aún falta para que los empleados se sientan aún más motivados, además como lo indica el entrevistado 1 este año por la situación actual del país por la pandemia del Covid 19 se redujeron algunas bonificaciones y esto ha generado que no haya la misma motivación que en años anteriores. Las entrevistadas 3 y 4 manifiestan que, sí están motivados, aunque la 4 indica que el salario no es lo único que mantiene motivado a un trabajador existen otros factores intangibles como se mencionó en la categoría anterior de motivaciones.

En este sentido el trabajo y los salarios se convierten en un aspecto motivador, asimismo, elementos como el reconocimiento de capacidades y de los logros obtenidos en la realización de sus funciones afectan positivamente la autoestima, y el crecimiento personal y profesional del trabajador, lo que a su vez influye directa y proporcionalmente el mejoramiento y fortalecimiento del desempeño organizacional a partir de sus propias motivaciones.

Análisis Plan Carrera

El plan carrera en las empresas le permite al trabajador perfilarse para ascender en la organización a su vez recibe apoyo de sus empleadores con el fin de que se especialice en sus labores y que su conocimiento pueda aportar significativamente a las empresas.

Tabla N° 26. Análisis de las entrevistas Categoría Plan Carrera

CATEGORÍA PLAN CARRERA	
ENTREVISTADOS	**¿La empresa cuenta con un plan carrera?**
1. **ENTREVISTADO 1**	Formalmente un plan como tal no, pero si buscamos que las personas que ingresen se superen y puedan ascender internamente como filosofía más no como plan.
2. **ENTREVISTADO 2**	No está estipulado pero si hay gente que ha subido en su posición ha empezado como ayudante y ha terminado siendo supervisor, pero no está escrito como política todavía. La empresa quiere apoyar económicamente al personal que quiera estudiar y que sea una carrera que le aporte a su cargo.
3. **ENTREVISTADO 3**	no establecido pero la empresa si tiene unos apoyos en la parte económica en préstamos en la facilidad de tiempos
4. **ENTREVISTADO 4**	No

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto al tema de plan carrera los entrevistados manifiestan que no cuentan con un plan carrera definido como tal en sus empresas, no obstante los entrevistados 1,2 y 3 consideran que si cuentan con el apoyo para algunos colaboradores que buscan crecer profesionalmente, para ello han apoyado con unos aportes económicos, algunos con flexibilidad para que estudien y otros han escalado en la empresa de empezar como obrero y llegar al puesto de supervisor, también se tienen en cuenta algunos perfiles para apoyar a estos trabajadores sea por el tiempo de trabajo, estudios, experiencia y habilidades personales. No obstante, no hacen parte de un plan carrera, las empresas realizan apoyo en estudios para mejorar algunas funciones que beneficien a sus empleados o a la creación de valor de la misma pero aún no tienen configurado en sus políticas un plan carrera.

Análisis recomendación Área de talento humano

El diseño de un área de talento humano requiere un personal que se encargue de gestionar el talento humano de las personas y sus habilidades con el fin de enfocarse en los procesos de la organización y generar ventaja competitiva a través del manejo del personal su entrenamiento, capacitación, educación y experiencia.

Tabla N° 27. *Análisis recomendación para la creación del área de talento humano*

ENTREVISTADOS	¿Qué recomendaciones podría dar para el Diseño de un área de talento humano?
1. **ENTREVISTADO 1**	La recomendación principal es entender que cuando se está hablando de Talento Humano, la palabra lo indica se va a tratar con seres humanos y no solamente con trabajadores, no se puede pretender que se va a tomar a los trabajadores como un activo más de la empresa, sino que se lo tomen como si ellos fueran un cliente, buscar enamorar a los trabajadores es la mejor forma y la mejor receta para que ellos den el máximo de sí y puedan aportar todo su conocimiento y dedicación y su experiencia para el cargo que usualmente fueron contratados que eso al final de cuentas al que va a beneficiar así al principio no lo parezca es al empleador.
2. **ENTREVISTADO 2**	Para el diseño de un área de talento humano, yo creo que sería empezar por reconocer la empresa y cuáles son los servicios que quiere brindar la empresa y así mismo partir como base para saber con qué personal se debe elegir, pero si considero muy importante que la estructura locativa del área sea abierta para que el personal pueda ir y tener un lugar privado para hablar con alguien del área pues considero yo que es la única que puede escuchar al empleado y tramitarle las inquietudes que tenga cada uno.
3. **ENTREVISTADO 3**	Escoger bien el equipo de trabajo, porque el área de talento humano es el equilibrio de las partes de la empresa, y si el equipo no está conformado de una forma compacta pues así mismo no serán los procesos.
4. **ENTREVISTADO 4**	Primero que todo planificar el área desde el desarrollar de la caracterización del proceso, con el fin de contemplar todas las actividades que se ejecutarían desde el área, después de esto realizar un plan de trabajo con fechas y responsables para empezar a darle forma al área.

Fuente: Elaboración Propia.

Se realiza a las personas entrevistadas una pregunta sobre algunas recomendaciones que darían para el diseño de un área de talento humano en las empresas donde se resaltan las siguientes respuestas.

Frente a esta pregunta los entrevistados 2,3 y 4 consideran que para diseñar el área de talento humano en alguna empresa se debe conocer las necesidades de las mismas, a qué se dedica, caracterizar los procesos, contar con la infraestructura física, tecnológica y económica, escoger a la persona idónea a la cual se va a contratar para desempeñar esas funciones contemplando las actividades y plan de trabajo para que se ejecute el área de acuerdo a los requerimientos técnicos, humanos.

Las respuestas respecto a las categorías de estructura, mando de control aportan a la investigación una visión amplia para tener en cuenta para el diseño del área de talento humano para la empresa objeto de estudio, puesto que se presenta similitud en la operatividad y es posible adaptar a la empresa. Por otro lado, se resalta los resultados obtenidos de la categoría de reclutamiento, pues estas dan una base sólida para continuar con la estructura del área en cuanto a procesos, teniendo en cuenta que la empresa actualmente no cuenta con un proceso formal de reclutamiento, selección y contratación.

También se tiene en cuenta como estas respuestas aportan a la investigación puesto que se recomienda tener en cuenta en primera medida el capital humano razón primordial de la empresa y en segunda medida contar con los espacios físicos, instalaciones en estructura y recursos tecnológicos.

Así como lo indica el entrevistado 1 que para diseñar el área se debe primero reconocer que los trabajadores son es capital humano de la empresa que cuentan con experiencia habilidades y que se debe buscar su desempeño a través de su propia humanidad y que reconocerlo aporta gratamente a su trabajo y como aportan a las empresas

Teniendo en cuenta las debilidades que tiene la empresa actualmente, como la falta de personal idóneo en los puestos de trabajo los resultados de las categorías de cargos y roles aportan significativamente gracias confirmando que personal debe tener la empresa objeto de estudio en el área de talento humano ajustada a su realidad, teniendo en cuenta su funcionamiento y actividad.

Adicional, este análisis suministra información por los entrevistados que ayudan al desarrollo de la propuesta de cargos y roles para el área del talento humano de la empresa, expresando cada uno desde su contexto las habilidades y competencias, los roles que deben de cumplir tanto jefe de talento humano como auxiliares, sin dejar a un lado el proceso de construcción de un nuevo cargo y los criterios que se necesitan para hacerlos

ESTRUCTURA DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

Después de analizar los resultados de las entrevistas, se identificó los objetivos que tiene el área del talento humano, los cuales se orienta a la gestión, promoción, apoyo y bienestar a los empleados de la empresa objeto de estudio.

Objetivos del Área de talento Humano

Teniendo en cuenta la finalidad del área de Talento Humano, la cual contribuye y apoya al éxito de la organización, de acuerdo a los lineamientos planteado por los directivos y siguiendo los valores y principios de la organización se define los siguientes objetivos:

- Garantizar y motivar el bienestar y desarrollo personal para los empleados de la organización
- Garantizar la seguridad y salud en el trabajo de los empleados de la organización por medio del cumplimento y apoyo en el Sistema de Gestión Integral.
- Promover un comportamiento responsable y de sentido de pertenencia a la organización

El cumplimiento de estos objetivos apoya a la estrategia organizacional direccionando, motivando y generando que personal cumpla con metas trazadas para el cumplimiento de la misma, siendo eficaz y eficiente con los recursos que cuenta la organización. Se tiene en consideración procesos los cuales se desarrollan en el área de Talento Humano; se plantea la siguiente propuesta para la estructura de esta.

Figura N° 7. *Procesos área de Talento Humano*



Fuente. Elaboración propia

Proceso Reclutamiento, Selección y contratación

La propuesta para la organización, es que se pueda definir las disposiciones para realizar el reclutamiento selección y contratación de personal, propendiendo por la vinculación de recurso humano competente para la ejecución de las actividades de los procesos, teniendo en cuenta que aplica para toda la contratación del recurso humano para empresa objeto de estudio Ingeniería y Construcción, iniciando con la generación de la necesidad de contratación y terminando con la contratación para dar inicio al proceso de inducción.

Ruta del proceso

- El Coordinador de proceso, identifica la necesidad de personal para el área y genera una requisición dirigida a la Coordinación administrativa
- El solicitante debe definir requerimientos mediante la requisición.

Se presenta la propuesta de formato para requerimiento de personal la cual la elabora el coordinador del proceso quien solicita el nuevo personal, se revisa por el jefe de talento humano y lo aprueba el gerente

Formato N°. 1. *Formato Requisición de Personal*

FORMATO REQUISICIÓN DE PERSONAL					LOGO
1. ESPECIFICACIONES					
FECHA SOLICITUD:		CARGO REQUERIDO:		PROCESO:	
MOTIVO DE LA SOLICITUD:	PASANTE ☐ REEMPLAZO ☐ CREACIÓN CARGO ☐ VACACIONES ☐ OTRO:				
TIPO DE CONTRATO:		SALARIO:			
FECHA INGRESO REQUERIDA:		HORARIO DE TRABAJO:			
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO (FUNCIONES PRINCIPALES)					
3. PERFIL (DILIGENCIE SI SE TRATA DE CREACIÓN DE CARGO)					
EDUCACIÓN	BACHILLER ☐ TÉCNICO ☐ TECNÓLOGO ☐ PROFESIONAL ☐ POST GRADO ☐				
	ÁREAS:				
FORMACIÓN					
EXPERIENCIA					
HABILIDADES					
4. OBSERVACIONES					
SOLICITÓ:			AUTORIZÓ:		
FECHA:			FECHA:		

Fuente. Elaboración Propia

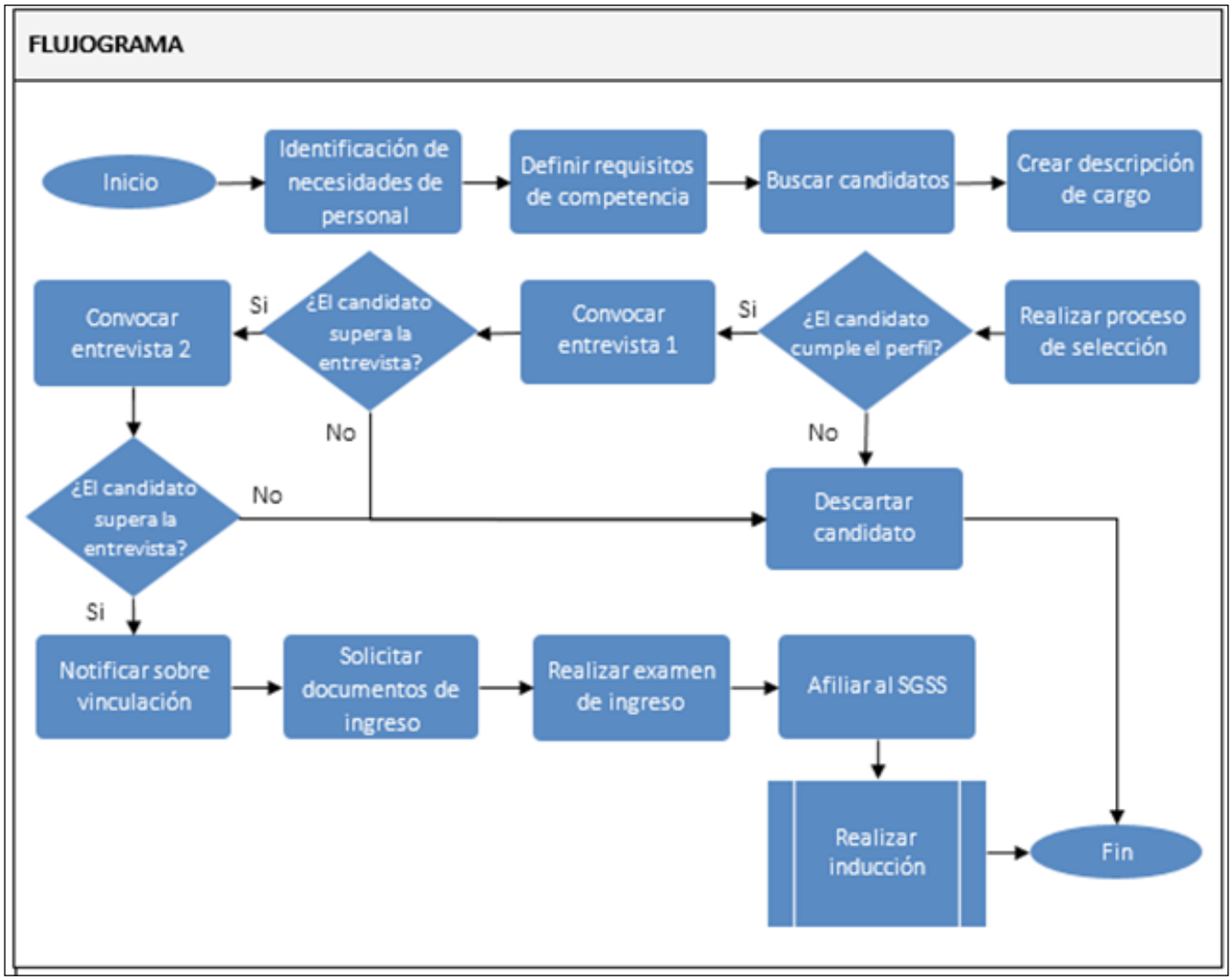
- Tras los procesos de entrevista y selección del aspirante, se envía una carta de asignación del cargo, notificando la elección como nuevo trabajador y dando la bienvenida a la empresa

- Se entrega al nuevo trabajador el listado de documentos de ingreso, determinando la fecha en la que deben ser entregados

Se presenta una Lista de Documentos de Ingreso los cuales se ha basado en los requerimientos necesarios para ingresar a la empresa de acuerdo a la experiencia de las investigadoras

- Hoja de vida
- Fotocopia de la cédula de ciudadanía ampliada al 150% (1)
- Foto tamaño cédula fondo blanco (1)
- Certificado afiliación a EPS
- Certificado afiliación fondo pensiones
- Certificado afiliación cesantias
- Fotocopia del título profesional (1)
- Referencias laborales (Ultimos tres empleos)
- Referencias personales (2)
- Fotocopias de certificados de cursos, formaciones y otros
- Certificado cuenta bancaria
- Se elabora contrato de trabajo y se gestionan afiliaciones al Sistema General de Seguridad Social – SGSS.
- Se gestionan las firmas del contrato por parte del Representante Legal de empresa objeto de estudio y el nuevo trabajador.

Figura N° 8. *Flujograma del proceso*



Fuente. Elaboración Propia

De acuerdo a lo anterior expuesto, se presenta la propuesta del proceso de inducción, capacitación y entrenamiento del personal, de esta manera se va conformando el área de talento humano.

Proceso de inducción, capacitación y entrenamiento del personal

En este proceso se tiene como objetivo definir disposiciones para realizar la inducción, reinducción y capacitación del recurso humano de la organización, contribuyendo al desarrollo de su competencia y la mejora de su desempeño. Se propone este procedimiento dando

continuidad al proceso de selección y contratación, con a inducción, hasta la ejecución del programa de capacitación. De acuerdo a las entrevistasrealizadasalosempresariosenlacategoríaCapacitaciones, donde se realizaron preguntas referentes a la Periodicidad, forma y contenido de las capacitaciones, proceso de inducción y reinducción, se obtuvo resultados de valor como la conformación del plan de capacitaciones, evaluación de desempeño, proceso de inducción y reinducción. Aparte de la información adicional que nos compartieron en visualización de formatos

Ruta del proceso

- Todo el personal debe realizar su correspondiente proceso de inducción antes de iniciar sus actividades.
- El programa de capacitación tendrá un horizonte de ejecución de un año.
- El jefe de talento humano, debe velar por el cumplimiento del programa de capacitación, gestionando la realización de las actividades en él contempladas, a través de entidades externas o a nivel interno.
- Todo el personal de empresa objeto de estudio debe participar activamente en la realización de actividades de capacitación, orientadas a la mejora de su competencia.
- Por lo menos una vez al año debe realizarse un proceso de re-inducción general para todos los empleados, mismo que debe ser incluido en el programa de capacitación.

Proceso de Inducción:

- Una vez se cumpla con el proceso de contratación del Trabajador, se inicia el proceso de inducción de acuerdo a lo siguiente:
- Jefe de recursos humanos: Aspectos generales sobre el funcionamiento de la organización y la gestión del recurso humano: Horarios, pago de salarios, vacaciones, prestaciones, prebendas, funciones, procedimientos disciplinarios, liquidación, etc.
- Coordinador de SGI: Información general del SGI; Políticas, procesos, objetivos, indicadores, información documentada (procedimientos, instructivos, formatos, etc.), Aspectos e Impactos Ambientales AIA, peligros y riesgos, controles, etc.
- Coordinador de proceso: Aspectos específicos del proceso, procedimiento, funciones y etc.

Programa de capacitaciones

Se propone definir las capacitaciones de acuerdo a 3 aspectos; Solicitud del Coordinador de proceso requisito legal/ normativo o Evaluación de Desempeño.

- Las solicitudes de capacitación identificadas por los Coordinadores de Proceso, deben ser informadas al Jefe de recursos humanos de forma escrita para que se gestione la aprobación con la gerencia
- Las necesidades de capacitación que se den de las exigencias legales o normativas, las aprueba la gerencia, quien aprueba

los recursos para su ejecución e inclusión en el programa de capacitación. Se tendrán en cuenta los plazos de cumplimiento previstos en la ley.

- Para las capacitaciones derivadas de la evaluación de desempeño se explica primero como se realiza el proceso:
  - Se propone realizar la evaluación de desempeño con una frecuencia anual, de esta manera se busca determinar el nivel de cumplimiento de metas e identificar requerimientos de capacitación bien sean individual o común; conforma el programa de capacitación anual
  - Los resultados de la evaluación son procesados y analizados, determinando necesidades de capacitación común o individualizada.
  - Para trabajadores de menos de 3 meses laborando no aplica evaluación de desempeño
  - Para iniciar el proceso el Jefe de Talento humano debe informar al coordinador del proceso sobre el inicio de la evaluación, explicar y definir las fechas para entregar los formularios diligenciados
  - El coordinador del proceso comunica a su personal a cargo sobre el inicio de la evaluación aplicando los criterios definidos en el formulario. Una vez tenga los resultados, serán socializados con el trabajador.

De acuerdo a la información adicional suministrada por los profesionales entrevistados sobre las evaluaciones de desempeño de sus em-

presas y las apreciaciones que se realizaron en las respuestas de las categorías de cargos y categoría de roles donde se evaluó; las habilidades, competencias y roles que deben desempeñar el personal del área de talento, se encontró que todos los entrevistados relacionan las habilidades tanto adquiridas en el cargo y las personales como son el (liderazgo, la responsabilidad, el compromiso, proactividad, trabajo en equipo y demás).

De acuerdo a lo anterior, se propone evaluar las siguientes áreas de desempeño; Calidad del trabajo, Trabajo en equipo, Compromiso/ Lealtad, Comunicación, Liderazgo, Orientación al Cliente, Adaptación al Cambio/ Flexibilidad, Iniciativa.

Formato N° 2. *Formato evaluación de desempeño*

FORMATO			LOGO
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR			
NOMBRE DEL TRABAJADOR	CARGO	ÁREA	FECHA INGRESO
NOMBRE DEL EVALUADOR	CARGO	ÁREA	FECHA EVALUACIÓN

Diligencie el siguiente formulario, teniendo en cuenta las siguientes escalas de evaluación:

ESCALA DE VALORACIÓN	SIGNIFICADO	DESCRIPCIÓN
1	No cumple con las expectativas de desempeño	El trabajador no cumple con las expectativas ni los objetivos planteados para el periodo. Es necesario definir y desarrollar un plan de desarrollo profesional a fin de mejorar su rendimiento, con plazos de cumplimiento establecidos.
2	Regular desempeño	El trabajador cumplió parcialmente con las expectativas en todos los ámbitos esenciales de su competencia. Logró solo algunos objetivos esenciales, definidos para el periodo. Requiere un plan de mejora.

3	Aceptable desempeño	El trabajador cumplió con las expectativas en los ámbitos esenciales de su competencia. En ocasiones supera las expectativas y la calidad general de su trabajo es aceptable. Logró los objetivos esenciales, definidos para el periodo.
4	Buen desempeño	El trabajador supera constantemente las expectativas en todos los ámbitos esenciales de su competencia, y la calidad del trabajo en general buena. Logró todos los objetivos definidos para el periodo.
5	Muy buen desempeño	El trabajador excedió las expectativas de la organización, gracias a la calidad del trabajo realizado en todos los ámbitos esenciales de su competencia, lo que se traduce en la calidad superior de su trabajo. Hace una contribución excepcional o única de apoyo a la organización, su unidad, área y objetivos, entre otros.

PARTE I. RECUENTO DE OBJETIVOS LOGRADOS EN EL PERIODO (Para ser completada por el Trabajador)

PARTE II. EVALUACIÓN DE ÁREAS DE DESEMPEÑO (Para ser completada por el Evaluador)		
ÁREA DE DESEMPEÑO	VALORACIÓN ASIGNADA	COMENTARIOS/ RECOMENDACIONES
Calidad del trabajo: Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplio conocimiento de los temas del área de la cual se es responsable; comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización.		
Trabajo en equipo: Capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.		

Compromiso/ Lealtad: Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometiéndose por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con los compromisos, tanto personales como profesionales.		
Comunicación: Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo.		
Liderazgo: Capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Es líder de líderes. Esto implica el deseo de guiar “a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa, tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad. En un sentido amplio, por “equipo” debe entenderse cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.		
Orientación al Cliente Deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Comprende el esfuerzo por conocer y resolver los problemas del cliente. El concepto de “cliente” puede incluir también a sus compañeros o a cualquier persona que usted intente ayudar.		
Adaptación al Cambio/ Flexibilidad: Capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.		

Iniciativa Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la tendencia a actuar de forma proactiva, no limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde la concreción de proyectos aprobados en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.		
TOTAL GENERAL	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!

PARTE III. OBJETIVOS PROPUESTOS PARA EL PRÓXIMO PERIODO (Para ser completada por el Evaluador y el Evaluado)

PARTE IV. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (Para ser completada por el Evaluador y el Evaluado)

COMENTARIOS DEL EVALUADOR				COMENTARIOS DEL EVALUADO			
EVALUADOR				EVALUADO			
FIRMA		FECHA		FIRMA		FECHA	

Fuente: Elaboración propia con base a la información suministrada por los profesionales entrevistados

Por último, se tiene en cuenta los posibles cambios en los procesos o actividades; bien sea en tecnología, infraestructura o en la actualización de aspectos ambientales o legales/normativos.

Para lo anterior, la Jefe del área debe definir las actividades de capacitación o entrenamiento requeridas para los trabajadores. Para el seguimiento de las capacitaciones se propone realizar registros de asistencia o actas, conservándolos en las hojas de vida de los trabajadores.

Para el proceso de reclutamiento se propone utilizar dos medios; el primero es la promoción interna el cual evalúa si algunos de los trabajadores de la organización cumplen con el perfil y condiciones para ocupar la vacante como parte de un proceso de promoción interna. Los segundos medios son por fuentes externas como base de datos de hojas de vida existentes, ofertas de empleo por internet, clasificados, referidos de otros empleados.

En caso que se requiera un nuevo cargo en la organización el jefe de talento humano debe realizar el proceso de creación de la descripción de cargo, incluyendo responsabilidades, funciones, conocimientos y habilidades para la nueva vacante.

Se realiza el proceso de selección inicial revisando las hojas de vida teniendo en cuenta los criterios de; experiencia, estudios y referentes. Los aspirantes seleccionados son convocados a una entrevista con el jefe de talento humano y se realiza la verificación de antecedentes disciplinarios, judiciales y referencias.

Se van a realizar dos entrevistas, primero con el jefe de talento humano, determinando si el aspirante continúa el ciclo de selección y la segunda entrevista es a cargo del coordinador del área.

Durante el proceso de selección el jefe de talento humano se hace cargo de explicar las condiciones del trabajo a realizar, modelo de contratación y normas generales.

Por último, se realiza la segunda entrevista, la cual estará a cargo del Coordinador de Proceso con dos seleccionados.

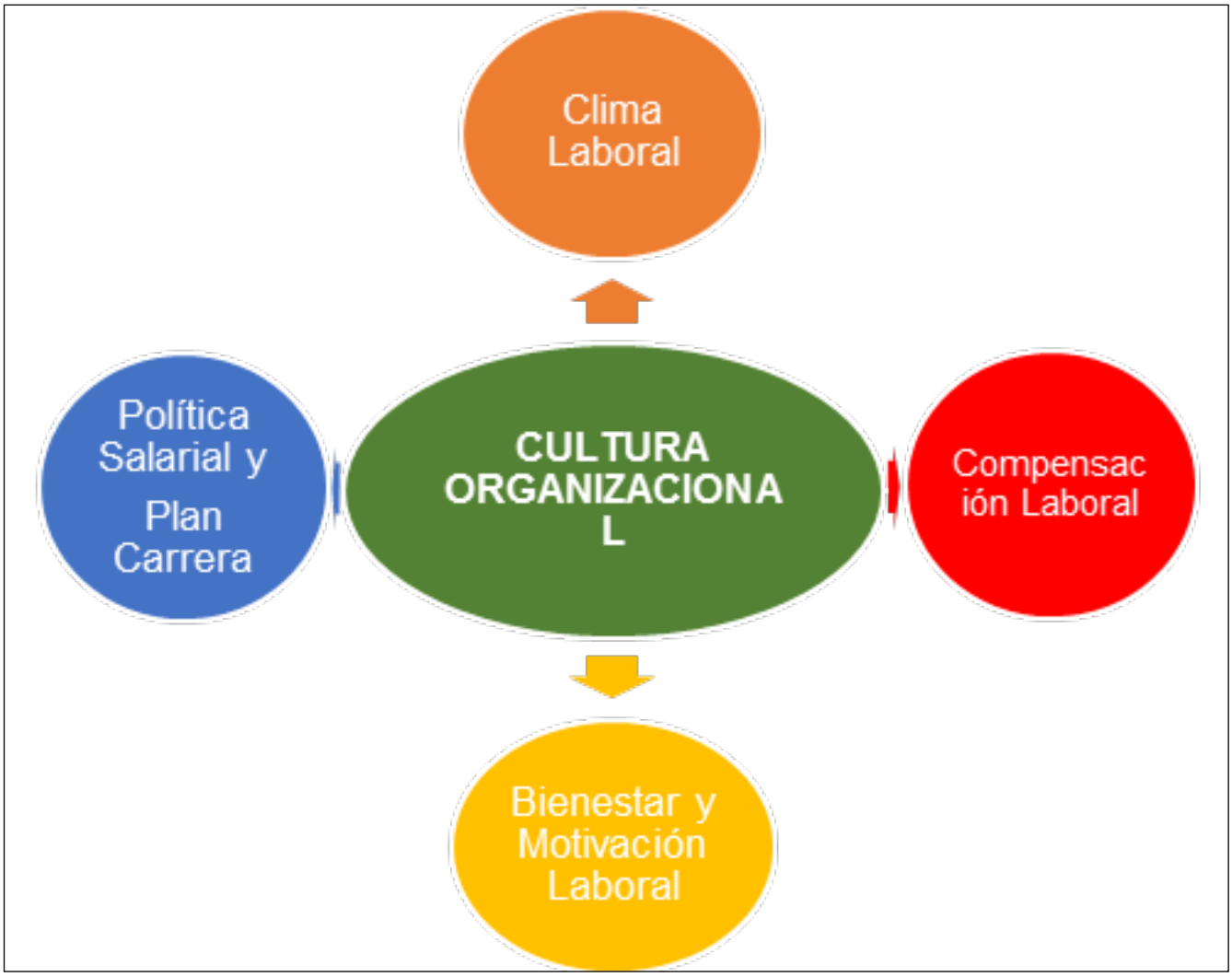
Los criterios que se evalúan en las entrevistas son; experiencia laboral, estudios y licencias, motivos de retiro de últimos trabajos, objetivos y metas, descripción de fortalezas y debilidades. Se propone flexibilidad en la entrevista, según como cada encargado del proceso podría adicionar preguntas de criterios específicos del área de conocimiento del puesto.

Se tiene en cuenta, que este proceso este alineado con los objetivos de la empresa, considerando las fortalezas y debilidades que tiene la organización, la cual puede llevar a potenciar y mejorar muchos de los aspectos diagnosticados negativamente como; la insuficiencia e idoneidad del talento humano, estructura organizacional inadecuada, poca orientación al cumplimiento de sus funciones y objetivos por parte del personal, ya que no tienen un proceso adecuado de selección, el cual verifica la idoneidad para el cargo, ni una evaluación que posteriormente lleva a un plan de formación para el mejoramiento y eficiencia de los trabajadores.

Desarrollo del personal

En este capítulo se describen los hallazgos frente a los aspectos fundamentales en el diseño del área de talento humano, entre ellos está contemplada la cultura organizacional, el clima laboral y demás aspectos inherentes al área de talento humano.

Figura N° 9. *Categorías Desarrollo del Personal*



Fuente Elaboración Propia.

Categoría desarrollo del personal

Propuesta para la empresa objeto de estudio

Para el diseño del área de talento humano se evidencian unas categorías importantes para implementar en la empresa objeto de estudio las cuales se describen a continuación:

Cultura Organizacional: Siguiendo a Ouchi (1982). La cultura organizacional de una empresa lo instituyen los valores, las tradiciones, actividades que le dan valor a la cultura a través de opiniones compartidas por los trabajadores.

En este sentido se pretende establecer una cultura organizacional basada en principios y valores de la compañía, donde se apropie la cultura de la empresa con las motivaciones del personal, para ello se establecerán capacitaciones e integraciones con el equipo de trabajo para trabajar sobre liderazgo, normas sociales, hábitos, creencias y demás aspectos relacionados con la cultura organizacional identificados cuando se tenga conformada el área de talento humano de la empresa, puesto que el objetivo principal del área es mejorar la cultura organizacional de la empresa objeto de estudio La cultura organizacional de la empresa partirá del reconocimiento de la misión y la visión, además de crear valores institucionales que surjan con los colaboradores.

- Incorporar en el proceso de inducción información referente a la cultura organizacional de la empresa por medio de medios físicos y audiovisuales. (Reseña histórica, Misión, Visión)
- Realizar una capacitación mensual a los trabajadores para for-

talecer la cultura organizacional y el sentido de pertenencia.

- Realizar cada año una actualización en políticas de la empresa y buscar estrategias de mejora para la cultura organizacional

Clima Laboral: El concepto de Clima organizacional es concebido como un conjunto de percepciones que hacen referencia a las circunstancias que caracterizan y rodean un espacio social, en este caso, el espacio laboral, siendo un componente esencial en la productividad de la organización. En consecuencia, el sentido de pertenencia y congruencia entre los objetivos personales y organizacionales, aumentan el interés y probabilidad de continuar vinculados a dicha empresa o entidad, lo que redunda en fortalecimiento y calidad de los procesos.

- Se pretende que el área de talento humano en la empresa objeto de estudio aporte al clima laboral de los trabajadores, generando estrategias de comunicación entre compañeros de trabajo. Para esto se consideran las siguientes actividades.
- Definir el procedimiento para gestionar el clima laboral (cronograma de actividades, tiempos, personal involucrado, medición, evaluación y mejoras)
- Realizar una vez al año la encuesta de evaluación de clima laboral.
- Realiza una vez al mes una capacitación que abarque el tema y que realice planes de mejora si se identifican falencias en la convivencia y la satisfacción laboral de la empresa.

Compensación Laboral: Teniendo en cuenta lo mencionado Peralta (2014) donde considera que la compensación laboral son todos aquellos beneficios y otras prestaciones que se le dan al trabajador y que no constituyen salario y que se entrega de manera libre por el empleador (p. 15).

- Teniendo en cuenta las respuestas de los entrevistados se considera que para realizar una compensación laboral para la empresa objeto de estudio se debe contar con un jefe de Talento Humano el cual debe determinar con el coordinador administrativo y la gerencia que políticas de compensación salarial puede determinar para sus trabajadores sean (bonos, días libres, pases de estadías y demás), al igual determinar según la experiencia en el sector cuáles de ellos aportan más a la satisfacción laboral y los criterios de compensación entre los trabajadores.
- El tema de compensación laboral se considera importante dado que las empresas actualmente no tienen ninguna compensación para sus trabajadores es por esto que se considera las siguientes actividades teniendo en cuenta las experiencias de las empresas entrevistadas.
- Establecer un procedimiento para la compensación laboral.
- Establecer los tipos de compensación sea directas como monetaria o bonos, indirectas como períodos de descanso, restaurante, premios, viajes.
- Establecer los criterios para las compensaciones, por rendimiento, productividad, por antigüedad, por confianza, por autocuida-

do, por mantener el curso de alturas. Es compensar a aquellos que contribuyan en la cadena de valor.

Bienestar y motivación laboral: El bienestar y la motivación tienen relación, es por esto que se considera que el bienestar laboral afecta la productividad del trabajador por lo tanto influye en los objetivos de la empresa.

- Teniendo en cuenta las respuestas de los entrevistados se considera que el jefe de Talento Humano y el auxiliar del área deben implementar una política de bienestar para la empresa que abarque las expectativas y motivaciones del personal, se debe planear actividades de bienestar para la empresa objeto de estudio como las siguientes:
- Diseñar Programas de bienestar como la celebración de cumpleaños, día de madre, padre, día de los niños, amor y amistad y demás actividades que aporten al bienestar de los trabajadores con el fin de mantenerlos motivados, esta planeación se debe incluir en el presupuesto anual de la empresa.
    - Establecer procedimientos de bienestar
    - Realizar medición del bienestar y motivación laboral
    - Determinar necesidades para buscar la motivación laboral

Política Salarial: Se considera que estas políticas “mueve a las personas al logro de los fines y objetivos que resultan estratégicos para una empresa mediante la definición de criterios básicos encaminados a retribuir al personal de acuerdo con los méritos y eficacia de cada uno” (Peralta, 2014, p. 46)

- El jefe de Talento Humano debe aportar a las políticas salariales de la empresa, teniendo en cuenta la experiencia, estudios, el cargo desempeñado y la rentabilidad de los cargos para así establecer en compañía del coordinador administrativo y el gerente cuáles serán los criterios para el pago de los trabajadores, así mismo realizar un estudio de los precios del mercado para establecer los salarios a parte de los que establece el gobierno nacional teniendo en cuenta el incremento del precio al consumidor (IPC).
- Especificar lineamientos de pago de salarios.
- Determinar y aprobar una escala salarial para la empresa objeto de estudio
- Definir la frecuencia e incrementos salariales.
- Determinar fechas de pagos de salarios mensual, quincenal teniendo en cuenta el tipo de contratación.
- Analizar los salarios vigentes y el mercado.
- Determinar medios de pago en efectivo, cheques o transferencia electrónica.

Plan carrera: El plan carrera "permite a toda la organización y cada uno de los integrantes de su capital humano obtener beneficios mutuos, satisfaciendo necesidades por medio de un continuo crecimiento, enfocado en las metas y objetivos propios" (Delgado, Rodríguez y Fernández, 2018, p. 2).

La empresa no cuenta con un plan carrera y es de evidenciar que a pesar que las empresas entrevistadas no cuentan con un plan carrera

definido, se considera importante que se implemente en un futuro en la empresa objeto de estudio esta se realizaría con la persona encargada del área, la cual debe establecer a partir de un análisis de cargos si las personas que hacen parte de la empresa pueden aplicar a un plan carrera, revisar criterios para que un empleado pueda ascender al interior de la empresa, también conocer la viabilidad de aportar en apoyos económicos para que el personal con mayor antigüedad pueda complementar estudios y conocimientos para generar mayor valor a la organización.

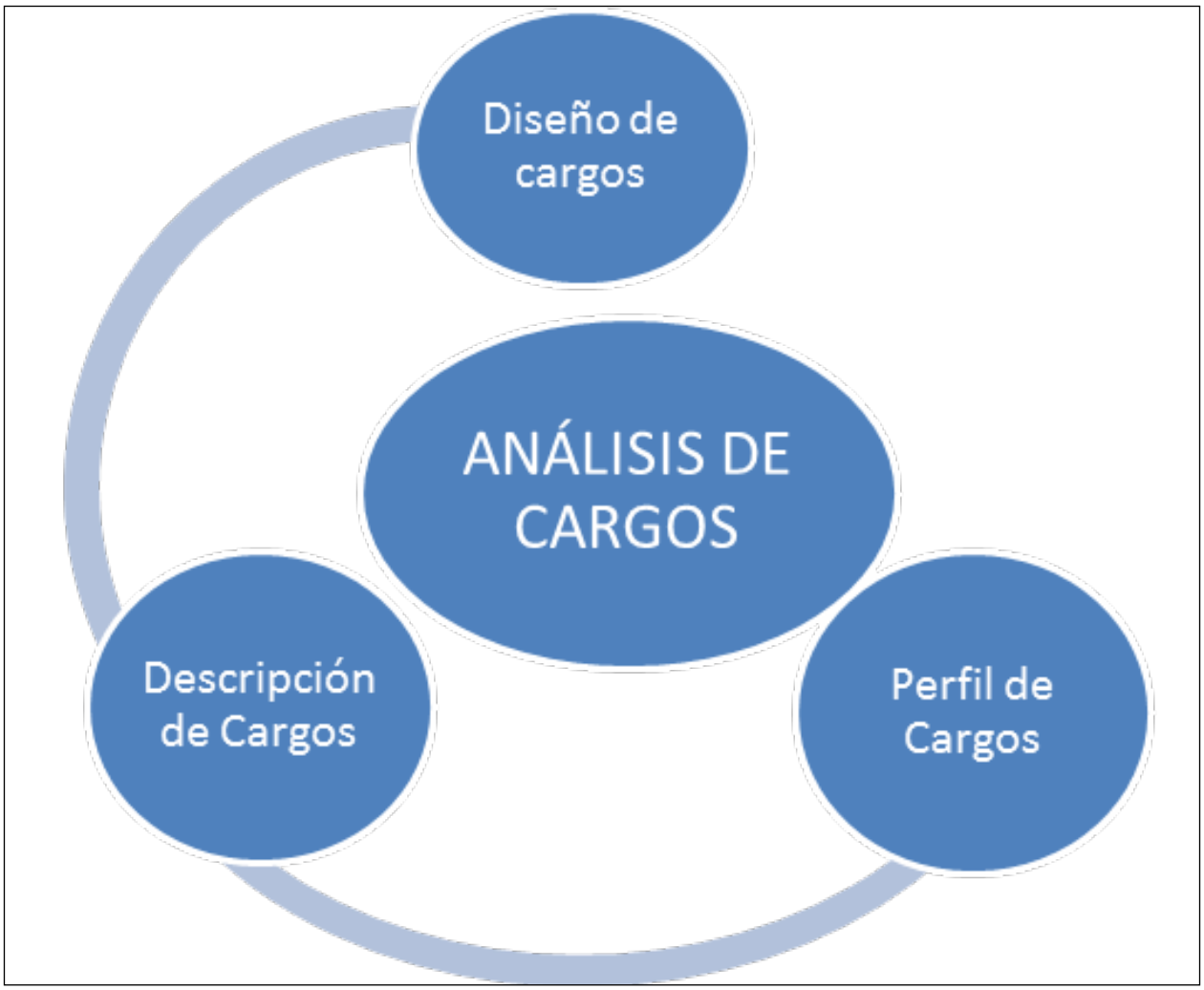
Cargos y roles del área de talento humano para la empresa empresa objeto de estudio sas

En la investigación para la empresa objeto de estudio se tuvo en cuenta la variable Cargos del área de talento humano, el cual incluye aspectos como el análisis del cargo, el diseño de cargos, la descripción de cargos, el perfil de cargos.

Los cargos según Angulo (2004). Son todas aquellas actividades que realiza una persona en un lugar específico que este determinado en la estructura organizacional (p.30).

Cargos

Figura N° 10. *Análisis de Cargos.*



Fuente: Elaboración Propia

Los cargos en las empresas u organizaciones se diseñan dependiendo de las competencias, habilidades, conocimientos, actitudes y la experiencia de las personas para desempeñar unas funciones en este caso el área de talento humano, para la investigación se considera realizar lo siguiente al momento de contratar para un cargo especifico.

Análisis de Cargos

En primer lugar, se considera que para determinar un cargo se debe contar con la necesidad del mismo es decir realizar una descripción y análisis del cargo, entendido como "inventario de los aspectos intrínsecos (contenidos del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo) del cargo". (Chila y Córdova, 2013, p. 18).

Para ello se debe tener en cuenta el perfil que busca la empresa para desempeñar el cargo; en segundo lugar, identificar los cargos en el mercado y cómo influye en los requisitos y características del aspirante.

Teniendo en cuenta el análisis de cargos, se realizó un análisis previo para la empresa objeto de estudio donde las respuestas de las entrevistas realizadas permitió reconocer que para este punto se debe partir de una necesidad, es por esto que se considera que la empresa tiene una necesidad sentida por un área de talento humano que se encargue de organizar los procesos del área en pro de los trabajadores y los objetivos de la empresa, es por esto que se realiza un análisis con el área administrativa donde se quiere proponer un jefe de talento humano y un auxiliar de talento humano que coadyuve en los procesos organizacionales.

Diseño de cargos

El concepto de cargos debe empezar por su diseño el cual contempla las técnicas y las relaciones de cargos para cumplir con los requisitos exigidos por las empresas u organizaciones teniendo en cuenta la tecnología a utilizar y los aspectos personales de la persona. El dise-

ño de cargos debe ser revisado por el personal administrativo que en este caso es el coordinador administrativo y el gerente de la empresa, este diseño debe ser aprobado por la gerencia, debe además estar avalado por procesos previos como la estructuración del área, espacios físicos teniendo en cuenta criterios estandarizados para que la persona que cuente con los requisitos exigidos pueda ocupar el cargo, esto le permitirá al aspirante desempeñarse de manera adecuada en el puesto que ocupará posteriormente, tener en cuenta estas características es importante para el análisis y diseño de cargos.

En este sentido, se considera que la empresa debe realizar una lista con los requerimientos del cargo del jefe de talento humano y el auxiliar de talento humano y sus especificaciones con el fin de diferenciarlo de los demás, puesto que "el diseño de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencia de los demás que existen en una empresa" (Ángulo, 2004, p. 4).

Descripción de cargos

Un punto de partida fundamental es la descripción de cargos que consiste en listar las tareas y aspectos que conforman un cargo y sus características, la periodicidad en que lo va a realizar y como se configura dentro de la estructura del organigrama. Para ello se estructura en el área de talento humano para la empresa OBJETO DE ESTUDIO la descripción del cargo del jefe de talento humano y el auxiliar de talento humano para esto se considera pertinente como lo evidencian las entrevistas realizadas levantar el requerimiento, realizar un acta que describa que aspectos se tendrían en cuenta para esos cargos y que tareas van a ejecutar para luego crear el manual de funciones.

Perfil de cargos

El Perfil de cargo según Acero, Guzmán, Osorio y Cuervo (2018) es una herramienta esencial para reclutar a un personal idóneo dependiendo de sus competencias y que influyen en el rendimiento y los resultados que requiere la empresa (p.15). Para ello contempla aspectos relevantes y necesarios para un cargo específico: Formación, experiencia, responsabilidad, funciones y competencias del colaborador. Al tener en cuenta estos elementos se espera identificar a la persona apta para el cargo.

En la empresa objeto de estudio se recomienda que al momento de proceder con la elección de un candidato nuevo para el jefe de Talento Humano o algún otro cargo en las organizaciones, es necesario remitirse al perfil de cargos para conocer la educación, formación, experiencia y habilidades que este requiere para cumplir con sus funciones.

Así mismo, cuando se genere un cargo nuevo como se pretende en este caso se debe recopilar la información de la parte legal, con relación a aspectos del contrato, relaciones con el jefe inmediato y algunas más generales según las competencias del cargo. Seguido a ello se diseña el perfil.

Teniendo en cuenta lo anterior y la estructura organizacional de la empresa se propone los siguientes perfiles para el jefe de gestión humana y el auxiliar de gestión humana para la empresa objeto de estudio

PERFIL DE CARGOS PARA LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

El perfil de cargos es "la relación existente entre el cargo, función y responsabilidad como también las habilidades que se requiere para el desempeño del mismo" (Machesich, Paravie, Rohvein, Urrutia, Roark y Jaureguiberry, 2015, p.5) teniendo en cuenta lo anterior se propone para la empresa objeto de estudio el perfil de cargos del Jefe de Talento Humano y el Auxiliar de Talento Humano.

A continuación, se presenta el formato de perfil de cargos del Jefe de Talento Humano para la empresa objeto de estudio:

Formato N°. 3 *Perfil de cargo Jefe de Talento Humano*

FORMATO			**LOGO**
PERFIL DE CARGO			
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
DENOMINACIÓN:	Jefe de Talento Humano	**NIVEL**	Administrativo
DEPENDENCIA:	Gerente General	**PROCESO**	Gestión Talento Humano
2. OBJETO GENERAL DEL CARGO			
Liderar y direccionar el proceso de Gestión Humana, realizando un adecuado proceso de vinculación de personal basado en el reclutamiento, selección, inducción y contratación; para suministrar a la empresa trabajadores idóneos y capacitados que se desempeñen en los cargos requeridos con responsabilidad, orientando su actividad hacia su desarrollo, crecimiento y bienestar. De la misma manera gestionar el desarrollo del Talento Humano diseñando planes de capacitación para mejorar las competencias laborales del personal, así lograr el cumplimiento de las metas y objetivos de los diferentes procesos de la compañía; Administrar el control y retiro de empleados, liderar el proceso de las afiliaciones a EPS, ARL, AFP, CCF, realizar el pago de nómina, seguridad social y parafiscales, programar y realizar actividades de bienestar para todo el personal vinculado a la empresa objeto de estudio y todo esto cumpliendo con las políticas de la compañía y los estándares de Calidad, Seguridad, Salud en el Trabajo y Medio Ambiente.			
3. REQUISITOS MÍNIMOS			
3.1 EDUCACIÓN:			

Título Profesional en Ingeniería Industrial, Psicología, Administración de Empresas, y/o carreras afines
3.2 FORMACIÓN:
*Conocimiento y manejo de legislación laboral vigente.
*Conocimiento y manejo de la normatividad legal respecto a nómina.
*Conocimiento y manejo de la normatividad legal respecto a seguridad social.
*Conocimiento de administración de empresas.
*Conocimiento de reclutamiento, selección, inducción y contratación de personal.
*Conocimiento y Manejo del riesgo psicosocial.
*Conocimiento de habilidades gerenciales.
*Conocimiento Intermedio de Excel.
*Formación en competencias laborales.
*Formación complementaria de auditorías internas HSEQ.
*Conocimiento en sistemas de gestión de calidad, seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente.
3.3 EXPERIENCIA LABORAL:
Experiencia laboral de dos (2) años, en el área y/o cargos relacionados.
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	**PERIODICIDAD**
Planificar y establecer los objetivos y metas del proceso de Recursos Humanos.	A
Planificar el cronograma de actividades y plan de trabajo del proceso de Recursos Humanos (proceso de vinculación selección y contratación de personal, procesos de Nomina, pagos de Seguridad Social, Prestaciones Sociales y escala de Salarios de los trabajadores)	M
Planificar el plan de capacitación y entrenamiento de todo el personal de la compañía teniendo en cuenta las necesidades de capacitación que consideran necesarias los jefes de cada proceso para su personal.	A
Planificar la evaluación de desempeño de todo el personal de la empresa.	A
Planificar el proceso de rendición a cuentas del personal a cargo.	A
Planificar las actividades culturales, recreativas y de Bienestar Social para el personal de la Compañía y sus Familias.	A

Ejecutar cronograma de las actividades y plan de trabajo del proceso de Recursos Humanos (proceso de vinculación selección y contratación de personal, procesos de Nomina, pagos de Seguridad Social, Prestaciones Sociales y escala de Salarios de los trabajadores)	D
Documentar los PQR y No Conformes y direccionarlas al líder del proceso correspondiente para su tratamiento.	D
Ejecutar los planes y programas de Capacitación y Entrenamiento generales y específicos para cada una de las áreas de la Compañía.	D
Ejecutar la evaluación de desempeño de todo el personal de la organización, contando con la participación de Jefes a	A
Ejecutar la rendición de cuentas a la dirección.	A
Ejecutar los procesos de Nomina, pagos de Seguridad Social y Prestaciones Sociales, de todos los colaboradores de la Compañía de acuerdo con la legislación laboral, código sustantivo de trabajo y las políticas establecidas por la Compañía.	D
Ejecutar el trámite de las novedades de personal aplicando las normas sobre traslados, promociones, retiros y demás.	D
Realizar y Actualizar la escala de Salarios de los colaboradores, de acuerdo a las directrices de la Gerencia según las Políticas establecidas por la Compañía.	A
Reclutar, seleccionar y contratar de manera eficiente el personal idóneo para los cargos requeridos en la compañía o cuando se presente la vacante y suministrar el personal necesario e idóneo en las temporadas altas y para la atención de emergencias.	D
Ejecutar las actividades de Liquidación y reconocimientos de sueldos, pago de Cesantías, indemnizaciones, vacaciones, licencias por luto, incapacidades y demás prestaciones económicas para todo el personal de la Compañía.	D
Verificar el cumplimiento de los objetivos y metas del proceso de Recursos Humanos.	M
Verificar el cumplimiento y posterior cierre de los PQR y NO Conformes del proceso de Recursos Humanos.	M

Verificar el cumplimiento del cronograma / plan de trabajo del proceso de Recursos Humanos que se realice a tiempo y eficientemente las labores del proceso (procesos de Nomina, pagos de Seguridad Social, Prestaciones Sociales, selección y contratación de personal).	M
Verificar el cumplimiento del plan de capacitación y entrenamiento de todo el de la compañía.	M
Verificar que se realice la respectiva evaluación del desempeño de todos los trabajadores de la compañía así mismo que se generen los planes de mejora y de acción con respecto a los resultados arrojados por dicha evaluación.	SEM
Ajustar los objetivos y metas del proceso de Recursos Humanos.	A
Ajustar el cronograma de actividades del proceso de Recursos Humanos.	A
Ajustar el cronograma - plan de trabajo con el personal a cargo y así generar planes de mejora para el proceso de Recursos Humanos.	A
Ajustar el plan de capacitación y entrenamiento de todo el personal de la organización.	A

PERIODICIDAD				
Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)	
Anual (a)	Semanal (s)	Quincenal (q)	Semestral (sem)	

5. NIVEL DE AUTORIDAD/RESPONSABILIDAD

POR RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS

¿CON QUIÉN?	**¿PARA QUÉ?**
Todos los trabajadores	Desarrollo de trabajos

POR RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS

¿CON QUIÉN?	**¿PARA QUÉ?**
Clientes, Bancos, Proveedores, Ministerio de Trabajo y otros.	Cumplimiento de objetivos y metas

6. GENERALES U ORGANIZACIONALES

ÍTEM		**NIVEL ORGANIZACIONAL**				
		1	**2**	**3**	4	**5**
		BAJO	**MEDIO BAJO**	**PROMEDIO**	**MEDIO ALTO**	**ALTO**
1	Innovación					X
2	Enfoque en Resultados					X

3	Orientación al Cliente				X	
4	Trabajo en equipo					X
6.1. HABILIDADES/DESTREZAS						
ITEM		**NIVEL HABILIDADES DESTREZAS**				
		1	**2**	**3**	4	**5**
		BAJO	**MEDIO BAJO**	**PROMEDIO**	**MEDIO ALTO**	**ALTO**
1	Comunicación Asertiva					X
2	Relaciones interpersonales					X
3	Enfoque a resultados					X
4	Iniciativa					X
6.2. COMPETENCIAS TÉCNICAS						
ÍTEM		**NIVEL COMPETENCIAS TÉCNICAS**				
		1	**2**	**3**	4	**5**
		BAJO	**MEDIO BAJO**	**PROMEDIO**	**MEDIO ALTO**	**ALTO**
1	Conocimiento técnico de reclutamiento, selección, inducción y contratación de personal.					X
2	Conocimiento técnico de legislación laboral y Seguridad Social.					X
3	Conocimiento técnico de Nomina.					X
4	Conocimiento técnico de administración de empresas				X	
5	Conocimiento técnico de habilidades gerenciales				X	
6	Conocimiento en sistema gestión integrado				X	
6.3 RESPONSABILIDADES						
Procurar el cuidado integral de su salud y el medio ambiente.						
Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud.						
Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones de sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de la empresa						
Participar en las actividades de capacitación en seguridad, salud y medio ambiente en trabajo definido en el plan de capacitación del sistema de gestión de calidad, seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente.						

Participar y contribuir en el cumplimiento de los objetivos del sistema de gestión de calidad, seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente.		
Velar por el cumplimiento de buenas prácticas medio ambientales.		
Participar en la actualización de la identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos, aspectos e impactos ambientales.		
Participar en la construcción y ejecución de planes de acción.		
Promover la comprensión de la política de la empresa a los trabajadores.		
Informar sobre las necesidades de capacitación y entrenamiento en Calidad, Seguridad, Salud en el Trabajo y Medio ambiente.		
Participar en la investigación de los incidentes y accidentes de trabajo.		
Garantizar la participación activa de su equipo de trabajo en las sesiones de sensibilización, formación y apropiación del Sistema de Gestión en Seguridad, salud en el Trabajo y Medio Ambiente.		
Verificar el cumplimiento del personal a cargo de las normas, reglamentos e instrucciones del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo y ambiente de la empresa.		
Facilitar los espacios (tiempo) para la formación, capacitación y entrenamiento en calidad, seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente y de Brigadas del personal a cargo.		
Verificar el cumplimiento del personal a cargo de las normas, reglamentos e instrucciones de calidad		
Facilitar los espacios (tiempo) para la formación, capacitación y entrenamiento en calidad, seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente y de Brigadas del personal a cargo.		
Bienes y valores (Equipo PC, Celular)		
Información (Confidencial de Clientes, procedimientos, liquidaciones, contratos, Escalas Salariales, Negociaciones Especiales, Políticas Organizacionales, Manejo de Políticas de Bonos e informes técnicos de Selección de Personal.)		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Talento Humana	Coordinación Administrativa	Gerente General

Fuente. Elaboración Propia

A continuación, se presenta el formato de perfil de cargos del Auxiliar de Talento Humano para la empresa objeto de estudio:

Formato N°. 4 *Perfil de cargo del Auxiliar de Talento Humano*

FORMATO				**LOGO**
PERFIL DE CARGO				
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
DENOMINACIÓN:	Auxiliar de Talento Humano	**NIVEL:**	Administrativo	
DEPENDENCIA:	Jefe de Talento Humano	**PROCESO:**	Talento Humano	
2. OBJETO GENERAL DEL CARGO				
Apoyar al proceso de Recursos Humanos, en el proceso del pago de nómina y el pago de la seguridad social de todo el personal que se encuentre laborando en la organización, cumpliendo con las políticas de la compañía y los estándares de Calidad, Seguridad, Salud en el Trabajo y Medio Ambiente.				
3. REQUISITOS MÍNIMOS				
3.1 EDUCACIÓN:				
Titulo Tecnólogo/Profesional en Áreas Administrativas o Carreras afines				
3.2 FORMACIÓN:				
*Conocimiento en liquidación de nómina y pago de seguridad social, incapacidades médicas.				
*Conocimiento básico Contable				
*Conocimiento básico Tributario (Retención en la fuente, Fondo de Solidaridad)				
* Conocimiento de Excel nivel avanzado.				
*Conocimiento de sistemas de gestión de calidad, seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente.				
3.3 EXPERIENCIA LABORAL:				
Experiencia laboral de un año (2) de experiencia en cargos similares. Laboral de un año (2) de experiencia en cargos similares.				
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES				
FUNCIONES				**PERIODICIDAD**

Realizar la apertura de tipos de nóminas para realizar su respectiva digitación.	M
Crear la hoja de vida de los Empleados Nuevos.	Q
Realizar la nómina de todo el personal de la compañía. (Salarios, horas extras), nómina de contratos, bonificaciones, nómina de prestaciones sociales, liquidación de incapacidades por Enfermedad General y Accidente de Trabajo y descuentos de seguridad social).	Q
Realizar la toma de reclamos del personal de la compañía de acuerdo a un horario establecido, después de que se realice el pago de cada nómina.	Q
Realizar consolidado de las relaciones de pago de nómina para ingresar la información al validador del neto girado a las cuentas nómina y prepago de los trabajadores.	Q
Cierre de nómina quincenal y envío de desprendibles de pago.	Q
Realizar las liquidaciones del personal retirado.	O
Revisión de la seguridad social física.	M
Generar archivo plano para alimentar la planilla de seguridad social, validar todas las afiliaciones, días laborados, variación transitorias (VST) e ingreso base de cotización (IBC), fecha de afiliación.	M
Elaborar el archivo plano con sus respectivas novedades (cedula, nombres salario días EPS, fondo de pensión, IBC, Caja de compensación, ARL, Tarifa de riesgo, verificar el personal que supera los 10 S.M.L.V para el pago de Sena, ICBF.	M
Ingresar a la Página de Aportes en línea para subir el archivo de plano de seguridad social.	M
Realizar la Retención en la Fuente al personal, según artículos 383 y 384 del Estatuto Tributario para la retención en la fuente por ingresos laborales.	M
Entregar soportes de pago de la seguridad social al proceso de contabilidad.	M
Realizar archivos no monetarios para la solicitud de creación, anulación y recambio de Tarjetas débito plus Prepago al Banco.	O
Revisión de cuadros de descuentos	Q

Revisar, liquidar y pagar los contratos (bonos de productividad)			0
Actualizar la base de datos de entrega de tarjetas prepago Master card y de reintegro de dinero.			0
Apoyar en la actualización documental del proceso cuando se requiera.			0
Apoyar en el cierre de No Conformes del proceso de Recursos Humanos.			0
Las demás funciones inherentes a la naturaleza de su cargo y las asignadas por su Jefe Inmediato.			0
PERIODICIDAD	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)
	Semanal (s)	Quincenal (q)	Semestral (sem)

5. NIVEL DE AUTORIDAD/RESPONSABILIDAD	
POR RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS	
¿CON QUIÉN?	**¿PARA QUÉ?**
Todo el personal	Desarrollo de trabajo, atención a quejas y reclamos, permisos etc.
POR RELACIONES DE TRABAJO EXTERNAS	
¿CON QUIÉN?	**¿PARA QUÉ?**
Proveedores (Agente operador del sistema midasoft, aportes en línea o sea operador de la seguridad social)	Consultas frente al sistema de red.

6. GENERALES U ORGANIZACIONALES						
ITEM		**NIVEL ORGANIZACIONAL**				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
		BAJO	**MEDIO BAJO**	**PROMEDIO**	**MEDIO ALTO**	**ALTO**
1	Innovación.			X		
2	Enfoque en Resultados.					X
3	Orientación al Cliente.					X
4	Trabajo en equipo.					X
6.1. HABILIDADES/DESTREZAS						

ITEM		NIVEL HABILIDADES/ DESTREZAS				
		1	2	3	4	5
		BAJO	MEDIO BAJO	PROME-DIO	MEDIO ALTO	ALTA
1	comunicación Asertiva.					X
2	Relaciones interpersonales.					X
3	Enfoque a resultados.					X
4	Iniciativa .					X
6.2. COMPETENCIAS TÉCNICAS						
ÍTEM		**NIVEL COMPETENCIAS TÉCNICAS**				
		1	2	3	4	5
		BAJO	MEDIO BAJO	PROME-DIO	MEDIO ALTO	ALTO
1	Conocimientos técnicos administrativos.					X
2	Conocimientos técnicos de legislación laboral.					X
3	Conocimientos técnicos de selección de personal.					X
4	Conocimientos técnicos de servicio y atención al cliente.					X
6.3 RESPONSABILIDADES						
Procurar el cuidado integral de su salud y el medio ambiente.						
Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud.						
Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones de sistema de gestión de seguridad salud en el trabajo y ambiente de la empresa.						
Informar oportunamente al empleador o contratante acerca de los peligros y riesgos latentes en su sitio de trabajo.						
Conocer y tener clara la política de la Empresa.						
Participar en la prevención de riesgos laborales mediante las actividades que se realicen en la empresa.						
Informar las condiciones de riesgo detectadas al jefe inmediato.						
Reportar inmediatamente todo accidente de trabajo o incidente y riesgos ambientales.						
Participar en los comités de Seguridad y Salud en el Trabajo y Convivencia Laboral.						
Participar en las brigadas de emergencias.						
Participar en las actividades de capacitación en seguridad salud en el trabajo y medio ambiente.						

Participar y contribuir en el cumplimiento de los objetivos del sistema de gestión de calidad, seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente.		
Bienes y valores (Celular, llaves de ofician y Equipos de oficina)		
Información (Confidencial salarios, base de datos, estados de cuenta de EPS, hojas de vida de personal)		
Información (Confidencial pago de nómina, liquidaciones,)		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Jefe de Recursos Humanos	Gerente General	Gerente General

Fuente: Elaboración propia.

Roles

Teniendo en cuenta que el rol se refiere a la forma en que las personas se comportan, relacionan e interactúan sea en su vida personal o en los puestos que desempeñan e influyen en la forma que ejercen sus funciones y del tipo de roles a desempeñar dependiendo de su comprensión y del contexto en que desarrollan sus funciones.

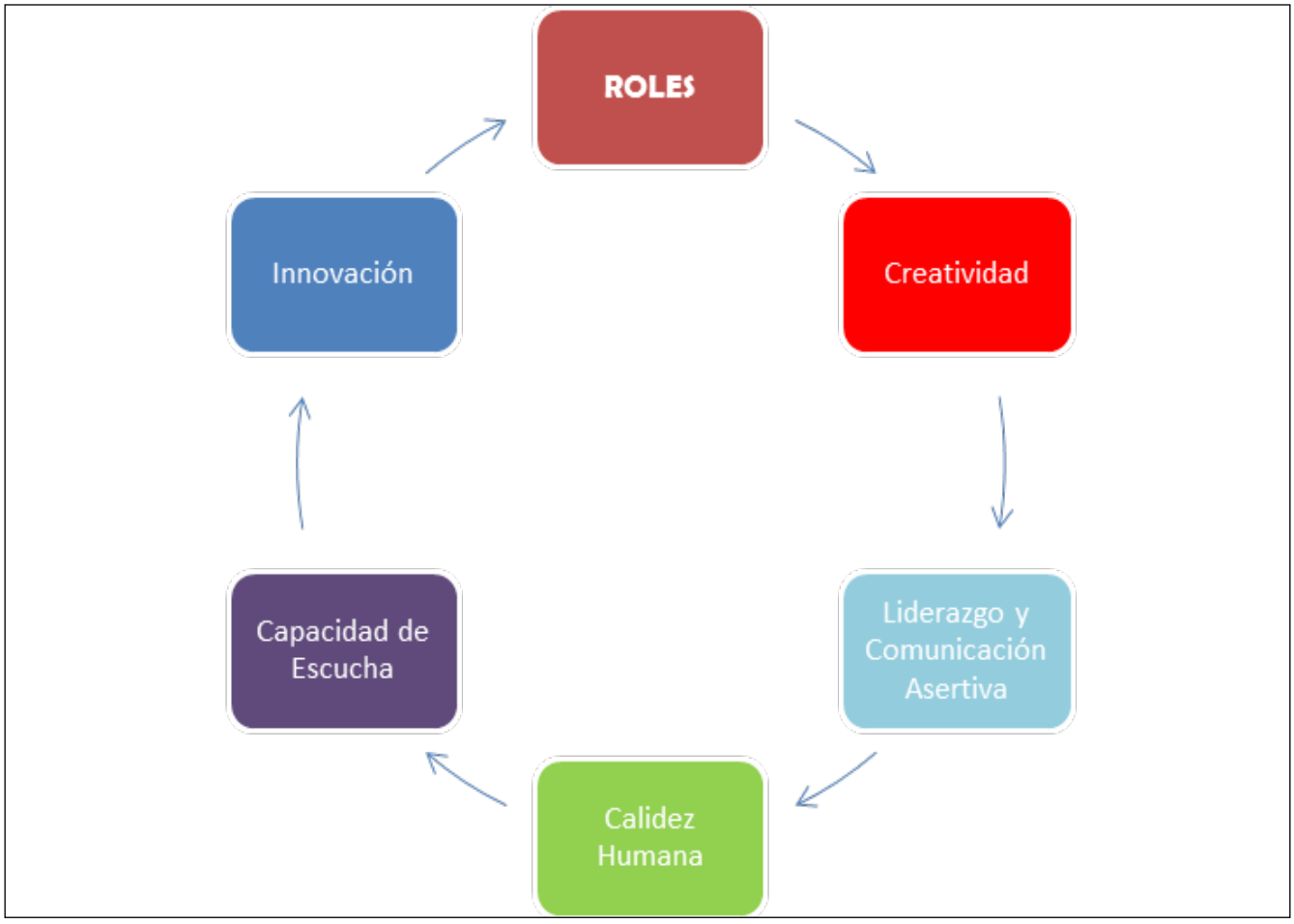
Los roles se convierten en parte fundamental del área de talento humano, puesto que para desempeñar las funciones del área se debe tener unos roles específicos que aporten a la gestión y creación del conocimiento, es decir los profesionales que hacen parte de la jefatura del área como sus auxiliares deben tener unos roles fijados a desempeñar dado que las condiciones sociales, políticas, tecnológicas y económicas van cambiando lo que hace que la persona deba adquirir habilidades y competencias para desempeñar sus funciones.

El profesional del área de talento humano debe estar preparado para estos cambios en el momento de la selección, contratación de nuevo

personal y de la forma que va a cumplir con los objetivos de la empresa y los cambios que genera el mercado para ello se proponen los siguientes roles a tener en cuenta para el personal que desempeñe estos cargos en la empresa objeto de estudio

Roles propuestos para el área de talento humano

Figura N°. 11 *Roles del área de talento Humano*



Fuente: Elaboración Propia.

Los roles descriptos anteriormente surgen de las entrevistas realizadas, donde son aspectos relevantes para las personas que hacen parte del área de gestión humana, por lo tanto, manifiestan que las personas sean jefes o auxiliares del área deben aportar desde estas

formas de actuación para el mejoramiento y captación del personal.

Conclusiones

En la actualidad se encuentra que a pesar de los cambios económicos, políticos sociales y la forma de concebir al trabajador con capacidades y necesidades, es evidente que las empresas cada vez centran su atención en el trabajador para mejorar su rendimiento laboral, no obstante, los conceptos de talento humano se siguen concibiendo dependiendo de la empresa, es decir a pesar de los cambios en el concepto dependiendo del contexto histórico en Colombia aún no trasciende el termino, esto se evidencia en las entrevistas realizadas donde se resalta que una de las personas entrevistadas manifiesta que su cargo es en recursos humanos, dos de ellas manifiestan jefe de gestión humana y sólo uno de ellos manifiesta que su cargo es jefe de talento humano. Lo que indica que aún no hay una apropiación del concepto talento humano para todas las empresas, a pesar que realizan las mismas funciones el concepto cambia en la forma que lo denominan.

Así mismo, se considera importante desde las áreas de talento humano en general, realizar revisiones académicas en cuanto al tema de diseño del área puesto que posibilita disminuir el impacto de dinámicas internas de división y desavenencias entre los trabajadores, sobrecarga de funciones, bajos niveles de cooperación entre pares, dificultades en la comunicación, entre otros factores que disminuyen la productividad y eficacia del Equipo. Este estudio, favorece entonces, la participación efectiva en el logro de las metas de la empresa de construcción, fortalecería el sentido de pertenencia y la identificación

de los valores institucionales, teniendo como resultado personas satisfechas a nivel laboral.

También los resultados arrojados en la investigación permitieron corroborar lo expuesto desde lo referentes conceptuales, los cuales hacían énfasis en que el talento humano debe tener en cuenta principalmente a la persona, sus roles a desempeñar, las creencias y valores que se generan en torno al ambiente laboral y la cultura organizacional los cuales configuran las interrelaciones de los miembros que hacen parte de la organización.

Por otra parte, también fue posible conocer los aspectos que incidían positivamente en la satisfacción laboral, dando como resultado elementos como parte de la compensación bonos monetarios, pasadías, días de compensación y celebraciones de fechas importantes las cuales son actividades de bienestar para los empleados que influyen en su cultura organizacional, clima laboral y en su motivación.

El Diseño del área de Talento Humano para la empresa objeto de estudio se considera de vital importancia para mejorar la cultura organizacional de la empresa, además será fundamental en la estructura de esa dependencia puesto que al tener todos los aspectos organizados y con una persona responsable directamente de las funciones propias del Talento Humano creará en los trabajadores mayor motivación y bienestar lo que disminuirá la rotación del personal y se tendrá un mayor compromiso con la empresa.

La propuesta del diseño de talento humano busca que la empresa objeto de estudio reconozca la importancia de tener en su empresa un área de talento humano que este alineada a la misión y visión de la

misma, donde aporte a la rentabilidad y a la vez beneficie a los trabajadores para tener un crecimiento y reconocimiento a nivel regional como una empresa con una estructura sólida para competir en el mercado del sector construcción.

Finalmente, se considera importante, mencionar que pese a que este estudio presenta sólo el diseño busca que los directivos de la empresa lo implementen en un futuro cercano, puesto que esto generaría beneficios a nivel empresarial y a sus colaboradores. Así mismo, conocer la experiencia de otras investigaciones puede dar apertura a tener un área de talento humano definida y estructurada.

RECOMENDACIONES

La investigación es realizada con el fin de proponer un diseño para la empresa objeto de estudio permitió identificar los aspectos significativos que se deben tener en cuenta para la creación del área, en este sentido se recomienda realizar un análisis diagnóstico de la empresa para conocer las fortalezas y debilidades del mismo y así identificar las necesidades que requiere para que cuente con un área de talento humano definida y estructurada.

Además, se debe tener en cuenta el personal a contratar, las personas que laboran en las empresas dado que ellos son el capital humano más importante y es por esto que tener estructurada el área de talento humano permite trabajar en las motivaciones y en el bienestar de las personas esto en la práctica se evidencia dado que al tener trabajadores motivados y satisfechos hará que sean más productivos y esto se ve reflejado en la misión y visión de las organizaciones.

Se recomienda contar con un equipo humano que este en pro de los trabajadores, donde los Directivos reconozcan la importancia de invertir en el capital humano dado que son los actores principales en las empresas.

Realizar una planeación y un diseño teniendo en cuenta el tamaño y el sector al que se dedica la empresa para así saber cuántas personas harán parte de la dependencia de área de talento humano.

Anexos

Formatos de entrevista

De acuerdo a la información obtenida de diferentes fuentes académicas, referenciadas en la bibliografía se planteó el siguiente modelo de entrevista:

Nombre:

Empresa:

Profesión:

1. **Puesto**

¿Cuál es el nombre del puesto que ocupa actualmente?

¿Qué tipo competencias y habilidades debe tener para ocupar su puesto?

2. **Escolaridad**

¿Qué grado de escolaridad se requiere en el puesto?

Primaria _____

Secundaria _____

Técnico_____

Tecnólogo _____

Profesional _____

Posgrados _____

Otros: _____

3. **Experiencia**

a) ¿Cuál es la experiencia previa que ha tenido usted para ocupar el puesto? (¿qué puestos? ¿Cuánto tiempo?)

4. **Estructura**

a) ¿En qué departamento, área o sección está ubicado su puesto?

b) ¿Cuál es el puesto inmediato superior al suyo?

c) ¿Cuál es el puesto inmediato inferior al suyo?

d) ¿Cuáles son los puestos bajo su mando?

e) ¿Cuál es su jornada laboral?

f) ¿Cómo realiza el proceso de construcción de un puesto de trabajo nuevo?

g) Qué criterios consideran necesarios para aumentar un puesto de trabajo en el área

5. **Cargos y roles**

a) ¿Cuál considera que debe ser el rol de un jefe de talento Humano?

b) ¿Cuál considera que debe ser el rol de un auxiliar de talento Humano?

c) ¿Qué habilidades y competencias debe tener el personal del área de talento humano?

d) ¿Qué tipo de roles están definidos en el área?

6. **Mando de control**

a) ¿Cómo es la estructura organizacional en el área? (organigrama, cargos)

b) ¿Cuantas personas hay en cada cargo?

c) ¿Qué funciones realizan cada uno de ellos?

d) ¿Cómo son los mandos de control en su área (vertical y horizontal)

7. **Descripción específica**

a) ¿Existe un manual de funciones para su cargo? ¿En caso que no, que dificultades a encontrado al no tenerlo?

b) ¿Qué funciones y actividades desempeña en su puesto de trabajo? Haga una descripción

c) ¿Qué recursos requiere para la ejecución de las actividades anteriormente expuestas?

d) ¿Cuáles son los objetivos y finalidad del puesto?

e) ¿Cuáles son sus obligaciones y responsabilidades?

f) ¿Cuáles son sus entregables? (informes, etc)

g) ¿De qué forma miden su desempeño laboral?

h) ¿Qué actividades desempeña que no están en su manual de funciones?

8. **Especificaciones del área**

8.1 **Reclutamiento**

a) ¿Existe un procedimiento formal para el proceso de

ingreso del personal? En caso que no, como lo realiza.

b) ¿Cómo es el medio de comunicación de las ofertas laborares de la empresa?

c) ¿existe un procedimiento formal para las inducciones? En caso que no, como se realiza.

d) ¿Realizan reinducción al personal activo de la empresa? ¿Cada cuánto?

e) ¿Quién es la persona encargada de realizar las inducciones y reinducciones en la empresa?

9. Desarrollo de personal

9.1 Compensación

a) ¿Existe alguna compensación laboral para los empleaos de la organización? Describa.

b) ¿La empresa maneja algún sistema de incentivos? Describa.

c) ¿Qué actividades de bienestar realiza la empresa, cada cuánto?

d) ¿Existe una política de bienestar laboral definida?

e) ¿Qué tipo de incentivos tiene los trabajadores?

f) En caso que no realice ninguna de las anteriores, ¿de qué forma ha influido en la organización?

g) ¿Considera que los empleados se encuentran motivados con las políticas de compensación?

9.2 **Riesgos Laborales**

a) ¿Cuentan con un sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el trabajo? Si no, ¿de qué forma ha influido?

b) ¿Qué políticas tiene la empresa de Seguridad y Salud en el Trabajo?

c) ¿Reciben algún apoyo de parte de la ARL? Explique.

9.3 **Capacitación**

a) ¿La empresa cuanta con un plan anual de capacitaciones? ¿Cómo lo definen?

b) ¿Qué tipo de capacitaciones utilizan relacionada con el bienestar laboral?

c) ¿Qué tipo de capacitaciones utilizan relacionada con Seguridad Salud en el trabajo?

d) ¿Realizan capacitaciones para mejorar la cultura organizacional? Describa.

e) ¿Con que Periocidad lo realizan?

f) ¿La empresa cuanta con un plan carrera? ¿Cómo lo definen?

g) ¿Qué criterios tienen para realizar un plan carrera?

h) ¿Qué perfil tienen en cuenta para un plan carrera?

9.4 **Cultura organizacional**

a) ¿Tiene una cultura organizacional definida?

b) ¿Ha desarrollado actividades para desarrollar la cultura organizacional? ¿Cuáles?

c) ¿La empresa tiene valores corporativos definidos? ¿Cuáles?

d) ¿Han realizado encuestas de clima laboral?

e) ¿Han presentado situaciones que afecten el clima laboral, de qué forma lo han resuelto?

En caso que no, de qué manera afectado en la organización.

9.5 **Política de salarios**

a) ¿La empresa cuenta con una política de salarios definida?

b) ¿Como se definen los salarios de los colaboradores?

c) ¿Considera que los trabajadores se encuentran motivados con las políticas de salarios?

d) ¿Qué recomendaciones podría dar para el Diseño de un área de talento humano?

Referencias

Acero, R. Guzmán, A. & Arias, L. (2018). Guía para la creación de un perfil de cargo laboral (tesis de pregrado). Recuperado de http://repository.ucc.edu.co/handle/ucc/6225

Alles. M. (2009). Diccionario de competencias: la trilogía, nuevos conceptos y enfoques. Argentina: Ediciones Granica.

Alvarado. & Monroy. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores Cuadernos de Administración, vol. 26, núm. 47, julio-diciembre, 2013, pp. 259-283 Pontificia Universidad Javeriana Bogóta, Colombia. Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/205/20531182011.pdf

Angulo Perdomo., J. (2004). El Diseño de Cargos en la Organización Moderna. Universidad de la Sabana. Recuperado de https://core.ac.uk/download/pdf/47068362.pdf

Arnold, C. & Osorio, F. (1998). Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas Departamento de Antropología. Universidad de Chile. Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/101/10100306.pdf

Arrieta K., P. (2016). Gerencia Del Talento Humano En Proyectos De Construcción (Trabajo de Especialización). Recuperada de https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14470/ArrietaGarciaKaren2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ascencio Vargas, A., Campo Ramírez, J. E., Ramírez Roldán, A. F. y Za-

pata Cardona, L. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las áreas de gestión humana de las organizaciones. Revista Fundación Universitaria Luis Amigó, 3(1), 116-122. Recuperado de https://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/RFunlam/article/view/1899/1513

Bedard, R. (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas: el rombo y las cuatro dimensiones filosóficas. *Administer*, 68 -88.

Bernal, E. & Vargas, J. (2017).Cultura organizacional basada en la gestión del talento humano como factor de permanencia de las Pymes en Zacatecas. Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA) Nº 16 – 2017 ISSN 1988-9011 pp. 109 – 126. Recuperado de http://elcriterio.com/revista/contenidos_16/8.pdf

Calderón. G. & Naranjo J. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales. No. 23, enero - junio de 2004. Recuperado de http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v14n23/v14n23a07.pdf

Calderón, G. (2007). Valor agregado por las áreas de gestión humana a las organizaciones colombianas. Manizales: Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, Facultad de Ciencias y Administración, trabajo de promoción a la categoría de profesor titular. Recuperado de: http://www.bdigital.unal.edu.co/5070/1/gregoriocalderonhernandez.2007.pdf

Calderón, G. Naranjo J & Álvarez, C. (2007). La Gestión Humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y la Investigación. Volumen 23, Issue 103, April–June 2007, Pages 39-64. Recuperado de https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592307700098?token=8C3DEFDBCFFF01CBD-9F0CA0711DDBC83BD972AF3142DA606D99EC0585471A5EB-46240C20A529AECD984D18790CA51A12

Calderón. Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C., y Álvarez Giraldo, C. M. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Cuadernos de 115 Administración, 23(41), 13-36. Recuperado de http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf

Calderón, H. Murillo, G. Galvis, S. Torres, Karen. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral Cuadernos de Administración, vol. 16, núm. 25, enero-junio, 2003, pp. 109-137

Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia. Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf

Castro, B. (2011). Administración científica. Recursos humanos (blog). Recuperado de: http://blancacastro.blogspot.com.co/p/administracion-cientifica.html

Caycedo, E. (2018). Creación del Área en Gestión Humana De La Empresa “PLANETA S.A.S” [Tesis de Pregrado, Universidad de Cundinamarca]. Recuperado de

http://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/1535/CREACI%c3%93N%20DEL%20%c3%81REA%20EN%20GESTI%c3%93N%20HUMANA%20DE%20LA%20EMPRESA%20PLANETA%20S.A.S..pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chiavenato, I. (1999). Administración De Recursos Humanos. Recuperado de http://www.hopelchen.tecnm.mx/principal/syllabus/fpdb/recursos/r91760.PDF

Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos.* México: McGraw- Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano Idalberto Chiavenato Gestión de Talento Humano*. 1–15.

Chila, N. & Córdova, M. (2013). Implementación del área de gestión de talento humano en la empresa Dumilesa SA. [Proyecto de Grado, Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil] de la ciudad de Guayaquil. Recuperado de http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/57

Delgado, L. Fernández, S. & Rodríguez, J. (2018). Análisis del plan carrera para potencializar el crecimiento de los colaboradores en las organizaciones. (Tesis de pregrado). Recuperado de http://repository.ucc.edu.co/handle/ucc/7175

Delgado, J; González, L. (2017). Propuesta Para La Estructuración de un Departamento De Gestión Humana Para La Empresa Constructora Centenario S.A.S. [Tesis de maestría, Universidad EA-

FIT, Armenia, Colombia]. Recuperado de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11656/DelgadoGonz%c3%a1lez_JennyerStefannie_Gonz%c3%a1lezGuerra_Lismabel_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Domínguez, I. Álvarez, M. & Navarro, J. (2009). Clima Organizacional en la Policlínica Universitaria de la Familia "Carlos Verdugo". Matanzas. 2007. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242009000500003

Duran, L. (2019). Elaboración Del Manual De Funciones De Cargos Por Competencias Para El Hotel Abadía En Municipio De Neiva. Recuperado de https://1library.co/document/yngd6olz-elaboracion-manual-funciones-cargos-competencias-abadia-municipio-neiva.html

Fuentes, A. (2012). La cultura organizacional: factor clave de éxito en las empresas del siglo XX. Ensayo Universidad De Cartagena Facultad De Ciencias Económicas. Recuperado de https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/1856/381-%20ENSAYO%20-%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20FACTOR%20CLAVE%20DE%20%c3%89XITO%20EN%20LAS%20EMPRESAS%20DEL%20SIGLO%20XXI.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Fuentes, S. (2017). Diseño De Los Descriptivos De Cargos Del Área De Recursos Humanos En Bamboo Export S.A. Recuperado de http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/3284

García, J. (2011). El Proceso de Capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del Recurso Humano en las Organizaciones. Artículo Recuperado de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w21929w/U3S9L2.pdf

García, M. (2009). El clima organizacional y su diagnóstico, una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración, [Sl], v. 25, n. 42, p. 43-61, nov. 2011. ISSN 2256-5078 Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf

Gelvis, Molano & Riaño. (2015). Plan Carrera En Las Organizaciones. Recuperado de https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3451/plan%20carrera%20en%20una%20organizaci%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gutiérrez, E. (2014). La cultura organizacional como factor que influye en la motivación laboral de los trabajadores del área operativa en una empresa de transporte aéreo. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Recuperado de https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/52333/940886.2014.pdf?sequence=1

Guzmán. (2019). Cómo un Plan Carrera puede ayudarte a Retener el Talento Humano. Recuperado de https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/21335/GuzmanChavezJavierYoniler2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P. (1991). Metodología de la investigación, México: Mc Graw Hill, cap. 7. Recuperado de

https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf

Hidalgo, I. (2005). Tipos de estudio y métodos de investigación. Recuperado de. https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2016/05/Tipos-de-estudio-y-m%C3%A9todos-de-investigaci%C3%B3n.pdf

Juárez, J. & León, M. (2014).Diseño e implementación del Área de Talento Humano en la clínica Santa Rosa S.A.C. De Sullana. [Tesis de Pregrado en Administración, Universidad de Piura]. Recuperado de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2686/AE_271.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Klisberg, B. (1995). *El pensamiento organizativo: de los dogmas al nuevo paradigma gerencial.* Buenos Aires, Argentina.

Landa Peláez, C. A. (2010). Determinación de las competencias organizacionales claves de la Escuela de Hotelería y Turismo de Camagüey. Recuperado de http://www.eumed.net/libros-gratis/2010c/753/

Liquidano, M. (2006). El administrador de Recursos Humanos como Gestor del Talento Humano. Sus competencias y la relación con las prácticas de administración de recursos humanos. https://pdfs.semanticscholar.org/fdaf/a229690f140a54261a4c3e32be8441f61393.pdf

López, C. (2016). El gerente competitivo y su rol en las mipymes una

perspectiva desde el marketing. Equidad y Desarrollo, ISSN-e 2389-8844, ISSN 1692-7311, Nº. 25, 2016, págs. 209-224. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5432121

Machesich, M. Paravié, D. Urrutia, C. Roark, S. & Jaureguiberry, M. (2015). Evaluación del Perfil del Cargo mediante la Valoración de Habilidades de los RRHH. Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Av. Del Valle 5737. Olavarría. Buenos Aires. Argentina. Recuperado de http://www.edutecne.utn.edu.ar/coini_2015/trabajos/B004_COINI2015.pdf

Marín, D. (2006). El sujeto humano en la administración: una mirada crítica. *Cuadernos de Administración*, 135-156.

Martínez, M. (2002). Definición De La Estructura Documental En El Área Administrativa Para La implementación De Un Sistema De Gestión De La Calidad Iso 9001, Version 2000. Recuperado de: https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/7032/1/T04906.pdf

Marrugo, C. & Barragán, R. (2011). Diseño de la estructura organizacional de ventura foods S.A. en Cartagena. Recuperado de https://repositorio.unicartagena.edu.co/handle/11227/474

Mejía, E. (2015). Guía Para El Diseño De Estructuras Salariales En Las Empresas. Recuperado de https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Gu%C3%ADa+Para+El+Dise%C3%B1o+De+Estructuras+Salariales+En+Las+Empre-

sas+&btnG=

Mintzberg, H. (1979). *La estructura de las organizaciones.* New Jersey: Prentice Hall.

Moreno, Briceño. F., & Godoy, E. (2012). El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones (human talent: An intangible capital that gives value in organizations). Daena: International Journal of Good Conscience, 7(1), 57-67.

Naranjo, C. Paz, A. & Marín, S. (2014) Clima organizacional: una investigación en la Institución Prestadora de Servicios de salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales. Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/1872/187243060006.pdf

Olivares, R. (2013). La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de la Empresa: Los Casos de CEMEX, 3M, Google y Costco. Daena: International Journal of Good Conscience. 8(3)72-91. Recuperado de http://spentamexico.org/v8-n3/A7.8(3)72-91.pdf

Ortiz, A. (2018). CTI: Investigación sobre Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal a los Empleadores de la Ciudad de Monterrey, N.L. y su Área Metropolitana. Daena: International Journal of Good Conscience. 12(3)375-386. ISSN 1870-557X. Recuperada de

http://www.spentamexico.org/v12-n3/A23.12(3)375-386.pdf

Otálora E., V. (2018) Creación de la estructura del área de gestión de talento humano para la fundación FUNDECSACOL Administración de Empresas. Recuperado de https://repository.usta.

edu.co/bitstream/handle/11634/10361/Ot%C3%A1loraerika2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Otero, A. (2014). Diseño de una estructura de Compensación Salarial para la Empresa Plexport S.A, como estrategia de retención del Talento Humano. [Tesis de Pregrado de Ingeniería Industrial, Universidad de Cartagena]. Recuperado de https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/1275/458-%20TTG%20-%20DISE%c3%91O%20DE%20UNA%20ESTRUCTURA%20DE%20COMPENSACI%c3%93N%20SALARIAL%20PARA%20LA%20EMPRESA%20PLEXPORT%20S.A..pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ouchi, W. (1982). Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés, Bogotá, Norma. Recuperado de https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=+Teor%C3%ADa+Z:+c%C3%B3mo+pueden+las+empresas+hacer+frente+al+desaf%C3%ADo+japon%C3%A9s&author=Ouchi+W&publication_year=1982

Pardo J., A. & Porras J., A. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34942433/EVOLUCION_GESTION_HUMANA.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa_gestion_del_talento_humano_ante_el_de.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200308%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_reques-

t&X-Amz-Date=20200308T203232Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=928187968be93f6a340b4f99dd9f8dbecd4b9db079678162084cca950bd4d6a3

Peláez, J. (2014). La Responsabilidad Social Empresarial y la Gestión Humana en Colombia: Desafíos para fortalecer una relación estratégica VL - 22 JO - Revista Ciencias Estratégicas Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/272826683_La_Responsabilidad_Social_Empresarial_y_la_Gestion_Humana_en_Colombia_Desafios_para_fortalecer_una_relacion_estrategica/citation/download

Peña, M. Días, M. & Carrillo, A. (2014). Relación Del Clima Organizacional Y La Satisfacción Laboral En Una Pequeña Empresa Familiar (Relationship of Organizational Climate and Job Satisfaction in a Small Family Business). Revista Internacional Administración & Finanzas, v. 8 (1) p. 37-50, 2015. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2499791

Peralta. (2014). Implicaciones en el rendimiento laboral del personal en relación con las políticas salariales. Propuesta de una política salarial equitativa. Recuperado de http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/3347/1/10113.pdf

Perdomo, Charry; G. (2008). El rol de la gerencia del talento humano en la sociedad del conocimiento. Recuperado de: https://journalusco.edu.co/index.php/entornos/article/view/393

Poveda, J. (2014). Componentes del Plan Carrera. Recuperado de ht-

tps://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3431/Componentes%20del%20Plan%20Carrera.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Restrepo F., & Arias F., J. (2015) Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia Recuperado de http://repository.lasallista.edu.co:8080/ojs/index.php/jals/article/view/912/635

Santamaría, V. (2018). Definición De Un Manual De Perfiles De Cargos Para La Empresa Tecniequipos S.A. mediante el mejoramiento de procesos y el planteamiento de una estructura organizacional para el año 2017. Recuperado de http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/15258

Schein, E. (1982). Psicología de la organización. México: Prentice Hall. 1982.

Terán, W. & Leal, M. (2014). Gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras. ISSN-e 1856-6189, Vol. 6, Nº. 1, 2009, págs. 30-40. Recuperado de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-GestionDelTalentoHumanoYCulturaOrganizacionalEnLas-2950226%20(1).pdf

Thompson. P (2004). Comparación de los sistemas de cálculo de rotación de personal en empresas industriales de la ciudad de Chihuahua. Administración y Organizaciones, Vol.7,N. 27.

Torres, E. (2018). Aspectos que afectan la gestión del talento humano en el sector construcción en Colombia. ISSN-e 2463-1140, ISSN 2145-1389, Vol. 10, Nº. 2, 2018, págs. 103-117. Recuperado de

file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-AspectosQueAfectanLaGestionDelTalentoHumanoEnElSec-6726332%20(1).pdf

Velázquez, M. (2007). Diseño de los Perfiles de Competencias de Cargos y Puestos de Trabajo en el Hotel "Jagua". Recuperado de http://dspace.uclv.edu.cu:8089/handle/123456789/2852

Zuluaga, D. & Caipa, G. (2009). Plan de direccionamiento estratégico para la empresa Benjamín Sánchez & CIA S.A. [Tesis de Administración, Universidad de la Salle]. Recuperado de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2036&context=administracion_de_empresas

PERFIL REAL VERSUS PERFIL ESPERADO EN HABILIDADES BLANDAS EN EL CONTEXTO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL: EL CASO DE UNA EMPRESA DE SOLUCIONES TECNOLÓGICAS

REAL PROFILE VERSUS EXPECTED PROFILE IN SOFT SKILLS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION: THE CASE OF A TECHNOLOGY SOLUTIONS COMPANY

Carolina Quirós Sánchez[21]
Jonny Javier Orejuela Gómez[22]
Marino Rengifo García.[23]

Resumen

Objetivo. Describir la brecha entre el perfil real y el perfil esperado en habilidades blandas percibida por un grupo de líderes de una empresa de soluciones tecnológicas en proceso de transformación digital.

21 Administradora de Negocios de la Universidad EAFIT. Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano y Magister en Desarrollo Humano Organizacional de la Universidad EAFIT.
22 Doctor en Psicología del trabajo, Universidad de Sao Paulo, Brasil. Coord. Maestría en Psicología del Trabajo y las Organizaciones y jefe del Dpto. de Psicología. Universidad Eafit. Correo: jorejue2@eafit.edu.co.
23 Doctorando en Sociedad de la Información y el Conocimiento; Universitat Oberta de Catalunya España - UOC; Magíster en Sociología; Universidad el Valle; Magíster en Intervención Social en las Sociedades del Conocimiento; Universidad Internacional de la Rioja España – UNIR; Economista; Universidad del Valle; (Grupo de Investigación en Estudios sobre organizaciones); (Docente) Programa Administración de Empresas; Universidad Pontificia Bolivariana; Seccional Palmira; Colombia; Correo: marino.rengifo@upb.edu.co

Método. Estudio de tipo *descriptivo*, el diseño de la investigación fue un *estudio de caso* basado en entrevistas semi-estructuradas a ocho líderes con personas a cargo e implicados directamente en el proceso de transformación digital. ***Resultados.*** Se determinó que la brecha existente es causada principalmente por el miedo y la resistencia al cambio y una falta de comunicación asertiva de la estrategia organizacional a todos los niveles de la organización y las consecuencias de esta repercuten de manera negativa tanto en el desempeño como en el clima laboral por falta de eficiencia en el desarrollo de las labores y los rumores destructivos de quienes son reacios al cambio. Por último, se expusieron diversas recomendaciones que facilitan cerrar esta brecha como transferencia del conocimiento, gestión de la cultura organizacional, cercanía a las personas y planes de desarrollo para las habilidades blandas. ***Conclusiones.*** Se evidencia que las habilidades blandas requeridas están encaminadas hacia la capacidad de análisis, la autogestión, el trabajo en equipo, la orientación al logro, entre otras, que marcan la diferencia entre las tareas que pueden automatizarse y aquellas que definitivamente deben ejecutar las personas para agregar valor. También se determinó que los líderes cobran especial importancia en el desarrollo de las habilidades blandas de los miembros de sus equipos por medio de la comunicación asertiva, la ejecución de planes de desarrollo, la correcta implementación de la estrategia de transformación digital y ante todo en el proceso de evolución de la cultura organizacional. Por último, el proceso de transformación digital dado de forma acelerada y sin preparación previa presentó repercusiones negativas tanto en el clima laboral como en el desempeño.

Palabras clave: *Transformación digital*, *habilidades blandas*, *revolución industrial 4.0.*

Summary

Objective. Describe the gap between the real profile and the expected profile in soft skills perceived by a group of leaders of a technology solutions company in the process of digital transformation. Method. Descriptive study, the research design was a case study based on semi-structured interviews with eight leaders with people in charge and directly involved in the digital transformation process. Results. It was determined that the gap exists is caused mainly by fear and resistance to change and a lack of assertive communication of the organizational strategy at all levels of the organization and the consequences of this negatively affect both performance and performance. work environment due to lack of efficiency in the development of work and destructive rumors of those who are reluctant to change. Finally, various recommendations were presented that facilitate closing this gap such as knowledge transfer, organizational culture management, closeness to people and development plans for soft skills. Conclusions. It is evident that the required soft skills are directed towards the capacity for analysis, self-management, teamwork, achievement orientation, among others, which make the difference between the tasks that can be automated and those that people must definitely execute in order to add value. It was also determined that leaders are especially important in developing the soft skills of their team members through assertive communication, the execution of development

plans, the correct implementation of the digital transformation strategy and above all in the process of evolution of the organizational culture. Finally, the accelerated digital transformation process without prior preparation had negative repercussions on both the work environment and performance.

Keywords: *Digital transformation*, *soft skills*, *industrial revolution 4.0.*

Introducción

Los avances tecnológicos que vienen creciendo exponencialmente a nivel mundial en los últimos años han llevado tanto a las personas como a las empresas a una era de transformación digital. Dicha tecnología ha facilitado las tareas cotidianas de las personas y por ende los procesos al interior de las organizaciones y las funciones y tareas de los empleados.

Al darse avances tecnológicos y estos ser aplicados en los procesos de las organizaciones, el trabajo de las personas ha sufrido ciertas modificaciones, en otras palabras, los avances tecnológicos han permitido automatizar muchas de las tareas que antes debían realizar los empleados, de esta manera las funciones de los cargos de dichos colaboradores han experimentado transformaciones al dejar de realizar ciertas tareas que ahora se realizan con tecnología pero migrando a nuevas funciones de control y supervisión de los procesos automatizados.

Todo cambio requiere de un periodo de transición por lo que el proceso de automatización, digitalización e incorporación de la tecnología al interior de las organizaciones como parte del día a día lo llamamos proceso de transformación digital.

Dados los cambios que se generan en el proceso de transformación digital encontramos retos al interior de gestión humana en materia de cultura organizacional, desempeño, perfiles de cargos, plan de carrera, entre otros. Por lo tanto, se genera la problemática de entender las nuevas necesidades generadas y encontrar cómo suplirlas eficientemente.

Por otro lado, cuando nos situamos al interior de una empresa de soluciones tecnológicas, es decir, una empresa que se dedica al desarrollo de componentes y software y la investigación e implementación de nuevas tecnologías en los procesos que lidera y asesora, encontramos un proceso de transformación digital acelerado dado que la tecnología en los puestos de trabajo se implementa cada vez más rápido y sin ninguna preparación previa para esto, y es allí donde se encuentra el reto de gestión humana más crítico, encontrar cuales son las modificaciones especificas en las funciones de los cargos que se van dando gracias a la implementación de estas tecnologías, cuáles son las nuevas necesidades de los empleados que ocupan estos cargos, entender como está formulado el cargo y hacia dónde va, cuáles son las nuevas características que debe tener el empleado para desempeñar sus funciones en ese cargo y saber que esperan los jefes de los empleados en materia de mejoramiento de los procesos de estos cargos dada la implementación de nueva tecnología.

Habiendo expuesto lo anterior, la problemática a desarrollar se genera al buscar cubrir las vacantes abiertas desde el área de reclutamiento y selección cuando los perfiles de cargo no se encuentran claros pues se evidencia la existencia de una brecha, críticamente marcada en las habilidades blandas, entre el perfil de cargo real, aquel existente en el momento, y el perfil de cargo esperado, ese que tanto el líder de proyecto como el proceso de transformación digital demandan, además de que esta brecha dificulta también la planeación y ejecución de los planes de desarrollo del personal activo al no tener claras las habilidades blandas a desarrollar en las personas.

Dado lo anterior, este trabajo apunto los siguientes objetivos de investigación: describir la brecha entre el perfil real y el perfil esperado en habilidades blandas percibida por un grupo de líderes de una empresa de soluciones tecnológicas en proceso de transformación digital. Complementarios de este objetivo general, fueron los siguientes especificos: identificar el perfil real y el perfil esperado respecto de las habilidades blandas según los líderes; analizar las causas de la brecha encontrada entre el perfil real y el perfil esperado en habilidades blandas según los líderes; describir las consecuencias de la brecha entre el perfil real y el perfil esperado en habilidades blandas; y, describir algunas recomendaciones de los líderes para cerrar la brecha en habilidades blandas entre el perfil real y el perfil esperado.

Método

Tipo de estudio

Teniendo en cuenta el objetivo de esta investigación, se define utilizar el método *cualitativo* de tipo *descriptivo* ya que se busca realizar un análisis del fenómeno a partir de su naturaleza actual, pues como dice Sandoval (2002):

El conocimiento es una creación compartida a partir de la interacción entre el investigador y el investigado, en la cual, los valores median o influyen la generación del conocimiento; lo que hace necesario "meterse en la realidad", objeto de análisis, para poder comprenderla tanto en su lógica interna como en su especificidad. La subjetividad y la intersubjetividad se conciben, entonces, como los medios e instrumentos por excelencia para conocer las realidades humanas y no como un obstáculo para el desarrollo del conocimiento. (Sandoval Casilimas, 2002, pág. 29)

Además, esta investigación está diseñada como un *estudio de caso* pues se hace un análisis a profundidad en una única organización en la que se recolecta la mayor información posible que permita el análisis intensivo de las variables sujetas a la realidad de dicha empresa.

Sujetos

Para la realización de esta investigación se entrevistaron 8 líderes de diferentes áreas y proyectos en los cuales se evidencian las necesidades de ajuste de perfiles de cargo dado el proceso de transformación digital. Estos, pertenecientes a la misma empresa de soluciones tecnológicas para el sector de tránsito y movilidad ubicados en la ciu-

dad de Medellín. La muestra fue seleccionada de manera intencional, no se tuvo en cuenta ni el sexo ni la edad, las personas debían tener mínimo dos años de antigüedad (a excepción de uno de los participantes que, aunque no cumple con la antigüedad requerida, su cargo tiene especial protagonismo en el proceso de transformación digital), tener equipos a cargo y se tuvieron en cuenta todas las áreas y niveles de liderazgo en la organización.

Instrumento

Para llevar a cabo la investigación se utilizó como instrumento la entrevista a profundidad semi-estructurada, para esto se realizó un diseño de entrevistas definiendo las preguntas claves, los objetivos de las preguntas y realizando una corrección y validación de la guía para entrevista posterior a la ejecución de la prueba piloto con uno de los sujetos, seguido de esto se ejecutó la totalidad de las entrevistas por medio de una invitación a los líderes para participar en la investigación y la explicación del alcance y objetivo de esta, se programó la entrevista de modo presencial y estos encuentros tuvieron una duración máxima de 30 minutos donde también se firmó el formato de declaración de consentimiento informado.

Procedimiento

Para llevar a cabo la investigación planteada y obtener los resultados asociados a ella, se siguieron 3 fases, según se indica a continuación:

Fase 1: Contextualización de la problemática

- Establecimiento del estado del arte de la cuestión
- Construcción del marco de referencias conceptuales

Fase 1. Trabajo de campo

- Construcción técnica del instrumento y sujetos.
- Pilotaje y reajuste del instrumento
- Ejecución de las entrevistas en sesiones únicas con cada uno de los participantes.

Fase 3. Recolección y organización de la información.

- Transcripción y elaboración de cuadro de análisis en 3 etapas:
- Organización e interpretación de resultados
- Discusión y conclusiones.

Marco de referentes teóricos y conceptuales.

Revolución 4.0 y transformación digital

La revolución que estamos experimentando hoy es tan trascendental que, gracias a la inventiva del ser humano, las tareas, acciones, y muchos trabajos se verán afectados por este nuevo entorno. La revolución 4.0 es hoy el marco en el que el mundo se desarrolla y representa una nueva oportunidad para que los seres humanos continuemos explorando nuestro potencial y las implicaciones que tiene nuestra inventiva en el entorno.

De acuerdo con Gómez Valencia (2019), la llamada cuarta revolución industrial es una nueva etapa de transformación social y económica, gracias a la penetración de la era digital y la de inteligencia artificial en la vida cotidiana y procesos de producción industrial del mundo.

Se ha discutido ampliamente sobre sus ventajas y desventajas y existen múltiples puntos de vista para abordar este fenómeno. Según la Secretaría de Estrategias Industriales (2017), lo que sí sabemos con certeza es que se reconocen los beneficios de los desarrollos a medida que se destaca la incertidumbre sobre el empleo con el matrimonio del big data y la robotización, y estamos ante el anuncio de una nueva economía.

Para Briggs, Henry & Main (2019), el desarrollo de aplicaciones móviles, la red sensible, la escucha social, e incluso la nube, estuvieron ondeando la bandera digital. Las organizaciones inteligentes se dieron cuenta que esto era una construcción digital que oscurecía la verdadera propuesta de valor de lo digital: usar las tecnologías emergentes para re-imaginar todo el negocio. Ellos confrontan entonces la idea sobre el cambio de los negocios por la tecnología y plantean una nueva versión donde los negocios nuevos surgen gracias precisamente a los avances tecnológicos.

En este nuevo escenario laboral, el éxito personal dependerá ampliamente de la aceleración del aprendizaje a lo largo de la vida de cada persona. A medida que se arraiga el imperativo de aprender de por vida, vemos que los individuos se centran cada vez más en participar de pequeños pero diversos grupos de trabajo que puedan amplificar su aprendizaje. (Hagel, Schwartz, & Bersin, 2017, pág. 37)

En este nuevo marco de la revolución 4.0, la trasformación digital afecta de manera directa nuestra forma de relacionarnos, más aun, afecta el desarrollo de uno de los componentes esenciales de nuestra sociedad, el empleo. De acuerdo con lo planteado por González (2017),

existe una realidad incontrovertible, y es que la revolución 4.0, tendrá un efecto disruptivo sobre el empleo, aunque es pronto para predecir con precisión la escala del cambio, si se pueden vislumbrar algunas características que moldearán los entornos laborales del futuro.

Un resultado que anticipamos será la reconfiguración de los trabajos para potenciar las capacidades que son exclusivamente humanas: empatía, inteligencia emocional y social, la habilidad de contextualizar y definir los problemas del negocio. Otro, a raíz del ritmo acelerado del cambio tecnológico, será la necesidad de los individuos de estar continuamente aprendiendo nuevas habilidades para mantenerse laboralmente activos. (Hagel, Schwartz, & Bersin, 2017, pág. 30)

"La cuarta revolución industrial implica un cambio radical en el fondo y la forma de desenvolvimiento de las empresas, el sistema educativo, los trabajadores, los gobiernos y la sociedad" (Secretaría de Estrategias Industriales, 2017, pág. 4) .

Impacto de la revolución 4.0 en las personas y el empleo

González (2017), presenta tres características principales de los empleos dentro de la revolución 4.0. En primer lugar, hace referencia a el empleo desde el punto de vista calificativo. Define que el empleo será menos rutinario y estándar y las categorizaciones tradicionales de las actividades económicas en industriales y no industriales serán historia. Más bien propone una segmentación entre tareas rutinarias y no rutinarias, y define "Las tareas rutinarias, requieran cualificación o no, se pueden robotizar con facilidad, frente a la mayor demanda de tareas no rutinarias, que deben ser innovadoras por naturaleza, o bien orientadas a la interacción con los individuos". (Gonzalez, 2017, págs. 11 - 12)

Hagel, Schwartz & Bersin (2017), por su parte sugieren que más del treinta por ciento de los nuevos trabajos creados serán sociales y "esencialmente humanos" en su naturaleza, gracias a este proceso de trasformación.

Para ellos:

> La diversidad creciente en la fuerza laboral probablemente promueva el desplazamiento de las tareas rutinarias hacia un trabajo más creativo y veremos la emergencia de empleos híbridos, que integren cada vez más las habilidades técnicas, las de diseño y las de gestión de proyectos. Las habilidades específicas probablemente provengan de diversos dominios y evolucionen rápidamente, aumentando la necesidad de acelerar el aprendizaje tanto para los empleadores como para los trabajadores para mantenerse a la vanguardia. (Hagel, Schwartz, & Bersin, 2017, pág. 36)

Dentro de este concepto las tareas no rutinarias deben ser entendidas como aquellas en las que se necesitan las habilidades blandas y su correcta aplicación toma inclusive más importancia que en nuestro contexto actual. Este nuevo fenómeno producirá entonces la externalización de estas tareas rutinarias a robots y maquinas, y probablemente se incremente de manera certera en un futuro. "Las tareas rutinarias estarán cada vez más automatizadas, mientras que el trabajo creativo asistido por la tecnología se expanda y evolucione en respuesta a un creciente conjunto de necesidades insatisfechas" (Hagel, Schwartz, & Bersin, 2017, pág. 34)

González (2017), plantea en segundo que el empleo será más fraccionado. Los nuevos fenómenos que estamos percibiendo en el contex-

to actual moldean el mercado laboral y las novedosas formas como las plataformas digitales y la economía colaborativa, permiten que la economía se desplace hacia multitud de emprendedores individuales y trabajos por encargo.

También con estas nuevas formas, llegan diversas preocupaciones relativas a la calidad del empleo y la protección social, puesto que son ocupaciones que se encuentran en medio de dos mundos. Deberán encontrarse formas en que se enlacen estas nuevas maneras de trabajar para encontrar una legislación que ampare este nuevo fenómeno y como en todos los procesos de cambio se deberá cambiar la legislación vigente y adaptarla a las nuevas realidades.

> Las habilidades necesarias para competir en los nuevos escenarios serán distintas de las que tienen ahora muchos empleos. Aquellos que no puedan reciclarse se verán afectados severamente por la transformación. Como contrapartida, se crearán nuevos empleos digitales, que aprovecharán otras personas (Secretaría de Estrategias Industriales, 2017, pág. 14)

Por último, González (2017), concluye que el empleo estará sujeto a cambios continuos. Estas nuevas formas de empleo se caracterizarán por la convivencia entre los trabajadores humanos y las máquinas y los mismos avances serán los que determinen cómo esta relación moldeará nuestro futuro y las características con las cuales las personas puedan interactuar entre ellos mismas y los robots. Por otra parte, James Bessen (Citado por Gonzales, 2017) “dice que el trabajo del futuro estará cada vez más determinado por la rapidez de los cambios tecnológicos y por una innovación continua” (Gonzalez, 2017, pág. 13).

Para la Secretaría de Estrategias Industriales (2017), "la revolución digital puede desempeñar un papel importante en la aceleración del crecimiento, el aumento de la productividad y la competitividad, y facilitar la creación de empleo en determinados sectores" (Secretaría de Estrategias Industriales, 2017, pág. 8). Su impacto será claro, conciso y determinante en el proceso de moldeamiento de la nueva economía.

> "Mientras la tecnología digital e infraestructuras que progresen exponencialmente, estarán remoldeando la economía del trabajo a lo largo de todo el espectro" (Hagel, Schwartz, & Bersin, 2017, pág. 7). Para ellos, "la automatización está bajando dramáticamente los costos de ciertas tareas rutinarias, así como está expandiendo geográficamente el acceso a bajos salarios" (Hagel, Schwartz, & Bersin, 2017, pág. 7).

También vislumbran que "las organizaciones pueden aumentar significativamente el valor de otras tareas apalancando las capacidades tecnológicas y la creciente habilidad para acceder a una especialización más profunda, donde sea que esté localizada" (Hagel, Schwartz, & Bersin, 2017, pág. 7).

Beneficios y desventajas de la transformación digital

Los cambios existentes que produce la trasformación digital moldean las relaciones humanas dentro de la sociedad en especial en los temas relacionados con el mercado de trabajo y el consumo de productos y servicios. En el informe realizado por el gabinete de recolocación industrial de la universidad de Valladolid denominado "Efectos e implicaciones de la transformación digital a nivel legal, laboral y social" (2018), enumeran los siguientes beneficios atribuidos al proceso:

1. La digitalización facilita la interacción social y empodera a las personas.
2. La digitalización da voz a las personas, aumenta la participación cívica y facilita la creación de comunidades.
3. La digitalización está cambiando cómo se hace el trabajo, aumentando la productividad y aumentando la flexibilidad para los trabajadores y los empleadores.
4. Los medios digitales pueden facilitar la educación y el aprendizaje a lo largo de la vida para construir y generar las habilidades del futuro.

(Gabinete de recolocación industrial, 2018, pág. 10)

En este mismo informe se señalan que las nuevas tecnologías generarán nuevas oportunidades de empleo, existirán inmensas aplicaciones útiles para la humanidad.

> Las tecnologías también tendrán un impacto sobre el modelo de trabajo asalariado, columna vertebral del Estado de bienestar y principal fuente de financiación de las pensiones. La plataforma digital facilita el autoempleo, el trabajo freelance, a tiempo parcial, la economía colaborativa y las actividades desarrolladas fuera del recinto tradicional de la empresa. (Secretaría de Estrategias Industriales, 2017, pág. 49)

Por otra parte, Secretaría de Estrategias Industriales (2017), señala algunos beneficios puntuales que traerá consigo esta nueva revolución. Inicialmente existirá mucha flexibilidad. Se podrá elegir cuándo, dónde y cómo trabajar. También las personas tendrán más autonomía

y podrán elegir sus propios proyectos. El profesional independiente conoce mejor que nadie su carga de trabajo y decide si acepta o no un proyecto en función de factores como tiempo o preferencias.

Sin embargo, se debe analizar también las contraindicaciones de este cambio y el panorama de los impactos negativos. En el informe realizado por el gabinete de recolocación industrial de la universidad de Valladolid (2018), realizan una composición de limitaciones atribuidas a este proceso, en donde exponen las desventajas que puede tener:

1. Los medios digitales pueden ser utilizados por comunidades con intenciones dañinas de difundir propaganda y movilizar seguidores.
2. Al seleccionar qué información llega a los usuarios, los medios digitales pueden alterar las decisiones humanas y plantear riesgos a la sociedad civil.
3. La transformación del trabajo producida por los medios digitales puede aumentar la desigualdad y disminuir la productividad.
4. El uso de los medios digitales puede cambiar las habilidades sociales.
5. El consumo de medios digitales puede facilitar la intimidación, el acoso y la difamación social.
6. El consumo excesivo de medios digitales puede aumentar la vulnerabilidad a la adicción y perjudicar la salud mental y física.

7. Los beneficios de los medios digitales para los niños pequeños son limitados, cuando se usan ampliamente y sin directrices.

(Gabinete de recolocación industrial, 2018, pág. 10)

González (2017) expone:

> Una transformación tecnológica y digital no acompañada de acciones adecuadas por parte de los agentes económicos podría contribuir al aumento de la desigualdad en tres frentes principales. Primero la desigualdad entre los trabajadores que tienen acceso a la tecnología frente a los que no lo tienen. Los trabajadores que tienen la oportunidad de trabajar con las últimas tecnologías pueden poner en valor su experiencia actual y aprender nuevas habilidades. Por el contrario, aquellos empleados que no puedan demostrar una experiencia efectiva con tecnologías tienen más difícil el acceso a determinados puestos de trabajo. (Gonzalez, 2017, pág. 16)

Con respecto a la adaptabilidad de las empresas, González (2017), menciona que unas lo harán de manera adecuada mientras otras tendrán que esforzarse mucho y finalmente les demandará más recursos y cerrarán. "La transición tecnológica supone un gasto muy elevado de inversión que se debe abordar con un horizonte de largo plazo, siempre plagado de incertidumbres" (Gonzalez, 2017, pág. 16). Las empresas medianas y pequeñas son las de peor panorama ya que los costos a largo plazo las vuelven más vulnerables. Además, también se van a afrontar profundos cambios en el talento, la cultura y las relaciones laborales, todo esto llevará hacia estructuras laborales más flexibles y líquidas, esto es, menos rígidas y burocráticas.

Por último, González (2017), indica que esta adaptabilidad también se reflejará a nivel macroeconómico y se tendrá que escalar a nivel de las naciones. La desigualdad entre países llevará en que algunos casos se aprovechen las diferencias de costos de producción y los desarrollados se aprovecharán de los emergentes. La consecuencia directa sería un aumento de la desigualdad global entre países desarrollados, con acceso a la tecnología, frente a los países emergentes no innovadores, con mano de obra poco cualificada y con acceso limitado a la tecnología.

Estrategias de la trasformación digital

Esta nueva revolución trae consigo trasformaciones en los diferentes ámbitos que afecta. La trasformación digital no solo afectará a las personas como entes influyentes, también a los escenarios donde las personas se desarrollan.

Para Hagel , Schwartz & Bersin (2017) existen tres fuerzas conductoras que afectarán significativamente el trabajo y la fuerza laboral. Las implicaciones para los individuos, implicaciones para las organizaciones e implicaciones para las políticas públicas. Estos cambios de tecnología están transformando la naturaleza del trabajo y forzando a las organizaciones a rediseñar la mayor parte de los puestos de trabajo.

Por su parte, en “La digitalización y la industria 4.0” se apunta a que “la transformación digital afectará a todas las empresas, tarde o temprano, porque los clientes cambiarán su forma de vida integrando la tecnología en los hábitos de consumo” (Secretaría de Estrategias Industriales, 2017, pág. 44).

Se deberá entender entonces la transformación digital como:

> Un conjunto de actuaciones orientadas a la mejora y modernización de los procesos, los procedimientos, los hábitos y comportamientos de las organizaciones y personas que, haciendo uso de las tecnologías digitales, mejoran la competitividad global de las administraciones públicas, las empresas y los ciudadanos. (AMETIC, 2018, pág. 5)

De acuerdo con lo expresado por Sánchez (2018) “la trasformación digital es la reorientación de toda la organización, hacia un modelo eficaz de relación digital en cada uno de los puntos de contacto de la experiencia del cliente” (Sanchez, Transformación e innovación digital, 2018, pág. 7).

Por otro lado, Briggs, Henry & Main (2019), se refieren a la búsqueda de una propuesta crítica para el negocio como un medio para la transformación digital. Para ellos, la transformación digital es el proceso de la prueba del futuro de la organización y las probabilidades de su persistencia en el futuro cercano.

Frente este nuevo contexto Casalet (2018), define siete tipos de necesidades para generar un entorno favorable a la digitalización relacionadas con las empresas, su implantación y adecuado proceso de transición:

1. La implementación e integración de las empresas al nuevo modelo de industrialización 4.0
2. La adecuación de las mejores prácticas para asegurar la información entre las empresas, para generar confianza y viabilidad

en su integración a la cadena de producción.

3. La difusión de las innovaciones productivas de la 4.0 por medio de eventos y discusiones.
4. Organización de grupos con problemas comunes en la implementación de la digitalización (por ejemplo, de herramientas, fabricantes de herramientas, gerentes y entrenadores del mismo ramo) que puedan compartir una visión del modelo, en diferentes situaciones, reduciendo inquietudes y contribuyendo a la confianza.
5. La elaboración de guías explicativas y acciones prácticas, como presentación de casos exitosos y recomendaciones.
6. La formación continua y conocimientos multidisciplinarios.
7. El establecimiento y promoción de mejores prácticas en redes, para asegurar la transferencia y la colaboración con universidades, institutos tecnológicos y organizaciones intermedias.

Estos nuevos entornos laborales repercuten de manera directa en las habilidades de los profesionales y el manejo del entorno. A medida que la trasformación digital avanza, los requerimientos de los profesionales mutan con la necesidad del mercado.

Según Briggs, Henry & Main (2019):

> La transformación digital puede y debe estar tan interesada con ambiciones modestas e inmediatas como con re imaginar de manera amplia el futuro. La reingeniería de unidades de negocio y procesos individuales, o creación de oportunidades para

> productos y clientes específicos que puedan tener impacto más inmediato en la competitividad de largo plazo. (Briggs, Henry, & Main, 2019, pág. 120)

De esa manera toma una vital importancia dentro de una organización y su papel debe permear todas las áreas de la misma, teniendo tanto una perspectiva externa como interna para una adecuada aplicación del proceso de transformación.

El departamento de recursos humanos no es ajeno a esta nueva situación y los directores también tienen gran responsabilidad a la hora de crear una cultura de innovación entre el personal para potenciar al máximo sus capacidades. Para lograrlo, (D'Andre citado por montes, 2018) dice que "existen tres claves que un director de recursos humanos debe tener en cuenta: generar cambios de mentalidad, promover el talento, y establecer cambios en el desarrollo de equipos de trabajo" (Montes, 2018)

Hagel, Schwartz & Bersin (2017) proponen un esquema diferenciador para las empresas en el nuevo entorno de transformación digital.

A medida que las organizaciones alcancen un mayor entendimiento del conjunto expansivo de opciones de talento disponibles, necesitarán diseñar y desarrollar redes que puedan acceder al mejor talento para cada trabajo en particular. Más que concentrarse en la adquisición de talento para sus propias organizaciones, necesitarán desarrollar la capacidad de acceder a buenas personas donde sea que ellas se encuentren. Como este talento evolucionará rápidamente, estas redes tendrán que ser flexibles y adaptarse prontamente a los mercados de talento cambiante. (Hagel, Schwartz, & Bersin, 2017, pág. 40)

Por otro lado, Montes (2018) apunta a "emplear técnicas de datos y marketing para rastrear los talentos más notables de los empleados y así conocer cuáles son los más útiles para una empresa de cara a la transformación digital" (Montes, 2018). Además, define de manera puntual que la persona encargada de recursos humanos debe "moldear la cultura organizacional de la empresa para modernizar la forma de entrenar y seleccionar los equipos de trabajo según las demandas del entorno digital" (Montes, 2018)

Habilidades de la industria 4.0

Los perfiles de competencias en este nuevo marco son esencialmente diferentes a los actuales. Mientras vamos avanzando en esta nueva revolución, las actividades mecánicas y repetitivas se terminarán automatizando, mientras que los componentes emocionales estarán más acorde al entorno donde se desarrollen las interacciones humanas. "La transformación digital no sólo está cambiando nuestra economía, sino también la naturaleza de los mercados de trabajo y de la mano de obra" (Secretaría de Estrategias Industriales, 2017, pág. 2).

La adecuada selección de las personas que hagan parte de las organizaciones en este marco será de vital importancia para asegurar el éxito de las diferentes compañías que abordan esta transición. Para el Instituto para la Investigación de las Competencias y los Medios MMB (2017), las siguientes son los cuatro niveles o competencias que se deben tener en el marco de la industria 4.0:

1. Habilidades técnicas. Estas son las competencias relacionadas con el control de los artefactos digitales, la monitorización, etc. Son competencias que se han de poseer en un grado muy

alto implicando la posesión de un conocimiento profundo de los procesos y los sistemas. Se ponen en práctica junto con habilidades altas en toma de decisiones y en responsabilidad.

2. Habilidades en los datos y en el internet de las cosas. Supone poseer competencia en el manejo de sistemas de bases de datos, así como con habilidades vinculadas con la creación, desarrollo, programación y diseño de sistemas. En esta dimensión también se asocian habilidades vinculadas con el manejo de la seguridad y protección de datos.

3. Habilidades sociales. En este caso hablamos de competencias relacionadas con la cooperación y colaboración en una amplia variedad de situaciones: interdisciplinar, internacional, multijerárquica o virtual entre otras. Son trabajadores que forman parte de equipos altamente cualificados que trabajan juntos o en diferentes lugares bajo su propia responsabilidad. Tienen un alto grado de flexibilidad al igual que altas capacidades comunicativas y de liderazgo.

4. Habilidades personales. En todos los textos analizados por el instituto MMB se evidencia que es el grupo de competencias donde más se necesita actualmente. Son aquellas competencias personales que se han ido mencionando en las dimensiones anteriores: autonomía responsable, pensamiento analítico, resolución de problemas, auto organización. Se constata que son las habilidades más difíciles de adquirir pues están vinculadas con las características propias de las personas y se van desarrollando según se desarrolla la personalidad de

> las mismas (actitudes). Por eso, es necesario que su desarrollo sea de tipo individual en un amplio y lento proceso en el día a día laboral. (Gabinete de recolocación industrial, 2018, pág. 42)

Esta transformación impactará a todos los niveles de las organizaciones y todos los actores deben de evaluar sus capacidades en este nuevo entorno. Algunas habilidades serán más demandadas que otras y debido a la naturaleza de los trabajos se buscarán competencias antes no exploradas.

> La cuarta revolución industrial será para los altamente cualificados y con gran capacidad de adaptación, flexibilidad y aprendizaje continuo, con perfiles más multidisciplinares, con un currículo en competencias en ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas, ya sea de educación universitaria o un perfil más técnico. (Secretaría de Estrategias Industriales, 2017, pág. 64)

Según el informe realizado por gabinete de recolocación industrial de la universidad de Valladolid denominado "Efectos e implicaciones de la transformación digital a nivel legal, laboral y social" (2018), se apunta a que no existe realmente una novedad en la demanda de las competencias en este marco de la industria 4.0, más bien apuna a una combinación de unas habilidades en entornos diferentes, novedosos y que no están limitados por la lógica clásica del tiempo y el espacio. Se presenta entonces una división en dos grupos diferenciados:

> Uno que responde a las necesidades de tipo más técnico de la industria 4.0, las habilidades técnicas y las habilidades en los datos y en el internet de las cosas (competencias técnicas), y otro que responde a las necesidades de tipo más sociales, las habilidades sociales y personales (competencias personales). (Gabinete de

recolocación industrial, 2018, pág. 43)

A medida que la tecnología se involucre en el entorno de trabajo, pareciera sensato vislumbrar que el primer grupo de competencias cambiaran en función de cómo la tecnología, vaya avanzando y adaptándose a las diferentes industrias.

"Lo individual parece seguir siendo el nexo de unión o el vehículo a partir del cual seguir construyendo el concepto de trabajo" (Gabinete de recolocación industrial, 2018, pág. 43), lo que hará que tome una peculiar importancia y marque la diferencia en el futuro, dentro de su análisis plantea una matriz de competencias donde se especifican estos dos grupos y las diferentes habilidades que son necesarias.

Competencias Técnicas	Competencias personales
- Tecnologías de la información. - Seguridad de la información y protección de datos. - Conocimiento de aspectos legales. - Conocimientos de programación. - Capacidad de análisis de datos. - Conocimiento en visualización de datos. - Conocimiento en organización y procesos. - Habilidades para interactuar en habilidades modernas. - Mantenimiento y reparación de equipos electrónicos. - Implantar tecnologías 4.0	- Gestión y asignación de responsabilidades. - Adaptabilidad, flexibilidad al cambio. - Trabajo en equipo y cooperación. - Habilidades sociales. - Networking. - Comunicación. - Confianza en nuevas tecnologías. - Resiliencia Personal. - Capacidad de trabajo bajo presión. - Creatividad y aprendizaje - Gestión de Conflictos. - Toma de decisiones - Capacidad de liderazgo

Fuente*:* (Gabinete de recolocación industrial, 2018, pág. 43)

Habilidades blandas en el marco de la industria 4.0

Este proceso les dará una nueva visión a las organizaciones, ya que el desempeño de las personas estará más enfocado entonces hacia habilidades blandas. Los procesos educativos para que las personas tangan un adecuado manejo de estas competencias serán cruciales dentro de las empresas. El apoyo de este proceso en la academia cobra una vital importancia. De acuerdo con Juan Luis Mejía Arango, rector de la Universidad Eafit, "Parte esencial de la educación es ayudar a las personas a encontrar sus habilidades. La educación no es solo para hacer, también es para ser" (Gómez Valencia, 2019). "Esto significa trabajar por una educación que promueva el fortalecimiento de la identidad, del desempeño autónomo, de la adaptabilidad, una educación que incluya por, sobre todo, experiencias educativas no formales asociadas a la inteligencia emocional" (El Tributo, 2016).

Dentro de este nuevo marco será crucial hablar de profesionales "dispuestos a cooperar con otros sin tener en cuenta las diferencias de enfoque o puntos de vista. Con un nivel de apertura mental elevado y capacidad para entender que el interés colectivo está por encima del interés individual" (Secretaría de Estrategias Industriales, 2017, pág. 45).

A medida que las habilidades técnicas se vean desplazadas por la automatización y el fenómeno robótico, los profesionales tendrán que trabajar en mayor medida en las competencias éticas, comunicativas, dialógicas, convivencia social, emocionales, cognitivas, artísticas e investigativas, las cuales de una u otra forma permitirán a los profesionales lograr una adecuada compenetración con sus actividades laborales, esto, según lo explicado por Screnie (2016).

> La flexibilidad cognitiva y el pensamiento crítico, además de la recursividad para la innovación, como unas habilidades necesarias en este nuevo contexto. Apunta que, las habilidades blandas en racionamiento e inteligencia emocional, además de la polivalencia y la alta capacidad para trabajar en equipos presenciales y virtuales, entre otras habilidades, son algunas de las competencias en las que se deberían preparar los profesionales ante la inminente cuarta revolución industrial (Gómez Valencia, 2019)

En el informe “El futuro de los empleos y las competencias” desarrollado por el Foro Económico Mundial, se presenta un conjunto de capacidades que serán necesarias en los próximos 5 años. En dicho informe se destacaron diez competencias necesarias para sobrevivir a una era digital. En el World Economic Forum (2017), se propone como habilidades blandas cruciales:

- Manejo de Personal
- Juicio y Toma de decisiones
- Coordinación con los demás
- Negociación
- Inteligencia Emocional
- Orientación al servicio
- Flexibilidad Cognitiva
- Creatividad
- Resolver Problemas Complejos
- Pensamiento crítico.

La capacidad de aprendizaje y adaptación al cambio, habilidades interpersonales y comunicación, análisis y resolución de problemas, trabajo por proyectos, conocimientos técnicos de la profesión y habilidad para trabajar en entornos multiculturales y multidisciplinares, innovación y creatividad son las palabras mágicas de las empresas para diferenciar a los competidores por un puesto de trabajo. (Secretaría de Estrategias Industriales, 2017, pág. 63)

De la misma manera LinkedIn (2018) delimita la trascendencia de las habilidades blandas y cita su importancia para efectivamente comunicarse, resolver problemas, colaborar y organizar, y apunta a su necesidad vital para alcanzar el éxito, esto anterior a medida que el lugar de trabajo evoluciona social y tecnológicamente.

En este nuevo panorama "el pensamiento crítico, la creatividad, el liderazgo y la habilidad para conducir equipos en entornos colaborativos y heterogéneos o la gestión de la calidad pasarán a ser capacidades fundamentales" (El Tributo, 2016).

Como es mencionado en la revista Portafolio (2019), con esta revolución llega una nueva realidad, fortalecer estas habilidades uno de los grandes retos de la actualidad y formar a las personas en competencias que los diferencien de las máquinas y logren apoyarse en las nuevas tecnologías para realizar una determinada labor.

De acuerdo con el artículo publicado por el diario el tributo en el año 2016, llamado "Habilidades para la Cuarta Revolución Industrial", las habilidades blandas son las más importantes y se deben buscar entornos para cultivarlas.

> Para potenciar estas habilidades blandas, es preciso fomentar actividades en equipo, enseñar a través del juego, fortalecer la retroalimentación constructiva, ofrecer oportunidades para innovar, fomentar el deporte, el arte y las ciencias, proveer autonomía para tomar decisiones, crear un ambiente con lenguaje rico, respetar los pensamientos y personas diferentes, propiciar un ambiente para las consultas y preguntas, dar la oportunidad para aprender del error, dejar fluir las emociones, potenciar la habilidad de negociar y liderar positivamente, promover la empatía, la adaptabilidad, la curiosidad, la tolerancia, dar lugar a la contradicción fundada. (El Tributo, 2016)

Por su parte, en un artículo denominado "habilidades para los trabajadores de la cuarta revolución industrial" de la revista Portafolio (2019), se hace referencia a las competencias necesarias que harán diferenciar las personas de las maquinas en esta nueva revolución y cita seis competencias estudiadas por el centro de Innovación y Negocios de Medellín (Ruta N) que serán fundamentales para enfrentar los retos siguientes:

1. Liderazgo y autogestión: constantemente el ser humano se enfrenta a retos adaptativos o retos técnicos, y, si no está preparado para enfrentar los cambios, fácilmente puede aparecer una frustración personal que tendrá influencia en los equipos.
2. Empatía: Ponerse en los zapatos del otro es la clave. Cuáles son sus necesidades, gustos o qué problemas debe resolver darán pistas para crear nuevos productos o servicios en una sociedad cambiante y que vive diferentes contextos y realidades.

3. Creatividad: pensar creativamente, ser original y espontáneo es algo que se les facilita a muchas personas. De cara a los empleos que se requieren en la Cuarta Revolución Industrial, tener la capacidad de innovar, desarrollar, implementar y comunicar nuevas ideas es un factor que marca la diferencia.
4. Pensamiento crítico: tener la capacidad de resolver diferentes tipos de problemas, encontrar y confrontar puntos de vista es una habilidad que también se relaciona con el liderazgo. Por ello, también será un buen camino para encontrar soluciones creativas a los retos que se presenten hablando en un entorno laboral.
5. Colaboración y trabajo en equipo: escuchar ideas y pensamientos diferentes al propio será una habilidad fundamental en los trabajos que requieren las Industrias 4.0. Muchas veces, trabajar frente a un computador toda una jornada puede aislar a las personas.
6. Comunicación efectiva: una idea brillante puede llegar en cualquier momento, por eso es importante tener esa capacidad para defender nuevos proyectos. (Portafolio, 2019)

Para finalizar, “el trabajador del futuro deberá tener competencias en el trabajo colaborativo y en equipo, la gestión del tiempo, resolución de problemas, razonamiento analítico, capacidad de buscar filtrar y priorizar información y sobre todo, compartir decisiones”, esto, de acuerdo con lo expuesto por (Secretaría de Estrategias Industriales, 2017, pág. 64)

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas a profundidad realizadas a 8 líderes. Inicialmente se presentarán los datos socio-demográficos y socio-laborales que permitirán caracterizar a los participantes. Posterior, se presentarán los resultados de acuerdo con las siguientes categorías: perfil real y perfil esperado en habilidades blandas, causas de la brecha en habilidades blandas entre el perfil real y el perfil esperado percibidas por los líderes, consecuencias de la brecha en habilidades blandas entre el perfil real y el perfil esperado percibidas por los líderes, recomendaciones para cerrar la brecha entre el perfil real y el perfil esperado en habilidades blandas según los líderes.

Para el análisis de cada una de estas categorías, se tuvieron en cuenta los datos más relevantes agrupados en subcategorías, lo cual es soportado de manera empírica a través de fragmentos de discurso que permite evidenciar el hallazgo obtenido. En algunos de los casos se relaciona con el fragmento mencionado por un solo participante, sin embargo, en la mayoría de los casos el soporte se da con fragmentos mencionados por al menos 3 participantes, lo que permite tener un cierto valor de generalización y relevancia. Finalmente, se desarrolla la discusión de los resultados a partir del análisis categorial de los mismos.

Los datos se obtuvieron de la aplicación de entrevistas a profundidad y en términos generales se partió de algunos datos socio-demográficos y socio-laborales de los participantes. Así pues, se contó con la participación de 1 mujer y 7 hombres, cuyas edades oscilaban entre los 32 y

47 años, lo que permite identificar un grupo de personas ubicadas en la edad productiva laboral promedio del país. Sus posiciones laborales están comprendidas entre mandos medios y altos de la siguiente manera: 1 líder de proyecto, 1 coordinador, 3 directores, 2 gerentes y 1 vicepresidente, teniendo todos la característica de tener un equipo de trabajo a cargo y estar relacionado directamente con el proceso de transformación digital.

La antigüedad en la empresa de los participantes está comprendida entre los 4 meses y los 24 años, teniendo como promedio de antigüedad 12, 3 años, lo que, para efectos de esta investigación, permite tener un relevante conocimiento y entendimiento sobre la empresa y su proceso de transformación digital. La menor antigüedad tenida en cuenta es de 2 de los participantes, siendo igual o inferior a 2 años, la mayor antigüedad tenida en cuenta es de 3 participantes que superan los 20 años en la compañía y los 3 participantes restantes registran una antigüedad entre 8 y 13 años.

Los niveles de estudio registrados son: 1 tecnólogo, 3 profesionales, 3 especialistas y 1 magister. Además, entre los participantes predomina el pregrado en ingeniería de sistemas y/o informática, seguido por dos administradores de empresas, un contador público y un profesional en mercadeo. Los posgrados mencionados se encuentran relacionados con las áreas de proyectos e informática a excepción de uno en política y legislación tributaria.

Perfil real y perfil esperado en habilidades blandas

En relación con el *perfil real en habilidades blandas*, los líderes mencionan tener personas que saben trabajar en equipo siempre y cuando tengan experiencia previa laborando con estas personas, saben comunicarse, se autogestionan y son comprometidos con la empresa y el desarrollo de sus funciones. Así lo manifiesta el sujeto 7: *"en el área yo tengo personas que son capaces de trabajar en equipo, que tienen una creatividad muy importante, tienen una capacidad de resolver problemas, que tienen una seguridad en ellos mismos y en los conocimientos y las experiencias previas, que tienen una capacidad analítica importante"* y el sujeto 1: "*se les facilita trabajar en equipo, son buenos comunicándose, digamos trabajar con otras áreas o personas cercanas a la organización se les facilita. Básicamente tienen muy buena comunicación, algunas de las personas que hay en equipo son autogestionados, es decir, son personas que no requiere uno estar pendientes de las actividades que tienen que hacer. Sin embargo, tenemos otro grupo que si requiere más acompañamiento".*

Por otro lado, al analizar la totalidad de las respuestas de los sujetos se evidencia una falta de claridad en el perfil real en habilidades blandas que tienen los miembros de su equipo de trabajo.

Dado lo anterior, se concluye que el perfil real en habilidades blandas no está totalmente claro para los líderes, aunque al analizar la totalidad de las respuestas se pueden extraer habilidades en común de los diferentes equipos de trabajo, sin embargo, a los sujetos se les facilita manifestar las falencias que encuentran en las habilidades blandas actuales como, por ejemplo, saben comunicarse más requieren

hacerlo asertivamente, trabajan en equipo siempre y cuando sean de su misma área y se autogestionan dependiendo de su nivel de cargo.

Sobre el *perfil esperado en habilidades blandas* se encontró que es vital contar en los equipos con comunicación asertiva, capacidad de análisis, orientación al logro, inteligencia emocional, proactividad, apertura al cambio, capacidad de investigación, creatividad, autoformación, solución de problemas, liderazgo y autonomía. Esto según expuesto por, el sujeto 4: "*gente que sea líder, gente que sepa trabajar en equipo, gente que sepa recibir retroalimentaciones, pero sobre todo que sepa y sea capaz de tomar riesgos y autogestionarse*"; el sujeto 7: "*El primero es la flexibilidad y la adaptación al cambio, ¿cierto? porque digamos que en un momento de transformación digital y más en un momento de trasformación digital acelerada como el que estamos viviendo ahora, el tema de ser flexibles y adaptarse con facilidad al cambio es muy importante. El segundo es el tema de la capacidad de tolerar la presión*"; y el sujeto 8: "*Yo lo que espero de todo el equipo es que sea más dinámico, que sea más ágil, que sea más integrado, que sea más proactivo, que sea más creativo, o sea que no se me queden en lo que hay que hacer y así lo hago y así lo he hecho siempre. No que se queden un pasito adelante, siempre que sea más, un poquitico más*".

Además, el sujeto 4 expone otras habilidades que los demás líderes no mencionan: "*Pero más que todo esto va encaminado a que las personas, sean capaces de desarrollar una habilidad de asumir riesgos, sin que los frene un miedo al fracaso. O sea, tienen que aprender a identificar que el fracaso puede ser una oportunidad, donde identificamos cómo hacerlo mejor*".

El sujeto 5, por su parte, hace una alusión importante sobre el tipo de liderazgo que espera en su equipo con relación al trabajo colaborativo: "*que ellos mismos se lideren, no solamente el pedacito y yo llego hasta acá. Sino que, venga yo cómo le ayudo a usted, venga yo necesito solucionar esto. ¿cómo lo soluciono? ¿cómo lo solucionamos?*".

Así, se puede concluir que dentro del marco de la transformación digital y la revolución 4.0, la compañía tiene una clara demanda para las competencias profesionales principalmente en habilidades blandas. Se destaca entre ellas la comunicación asertiva, la capacidad de análisis, una clara orientación al logro, inteligencia emocional, proactividad, apertura al cambio, capacidad de investigación, creatividad, autoformación, solución de problemas, liderazgo y autonomía.

Causas de la brecha entre el perfil real y el perfil esperado en habilidades blandas

Referente a las causas de la brecha entre el perfil real y perfil esperado en habilidades blandas *atribuidas a las personas*, se encuentra principalmente el miedo, seguido de la resistencia al cambio y la falta de seguridad en sí mismos. Con relación a esto el sujeto 4 manifiesta: "*Bueno yo creo que brechas… la primera brecha que uno encuentra es el miedo. El miedo a asumir, el miedo a decir "me equivoqué", el miedo a asumir una responsabilidad*", el sujeto 7: "*Yo pienso que la principal es miedo. Porque el miedo alimenta la resistencia al cambio, el miedo alimenta la intolerancia a la presión*".

Además, el sujeto 6 agrega: "*se presentan situaciones en las cuales ellos notan que no están en capacidad de soportar el cambio, no es tecnológico, sino el cambio de mentalidad de la organización y prefieran hacerse a un costado y renunciar*".

Por otra parte, algunos entrevistados indicaron expresiones de las personas de sus equipos de trabajo que demuestran el miedo que sienten en el proceso de transformación como por ejemplo no expresar sus ideas, como el sujeto 2: *"les da miedo hacer valer sus ideas. El hecho de que uno tenga una percepción de algo o que pueda salir a enfrentar a un vicepresidente y decirle no es estoy de acuerdo por esto, por esto y por esto y creo que se puede hacer mejor así, hace parte de que la personas puedan involucrarse en un proceso de la transformación digital o de transformación en la compañía"* y el sujeto 3: *"que no comunican o que no tienen la confianza de decir "qué bueno esto", "qué tal si hacemos esto o aquello…". Es más como iniciativa que ellos puedan tomar en expresar cosas que pueden hacer y cuáles son las habilidades que tienen*".

Las causas de la brecha encontrada en las habilidades blandas entre el perfil real y esperado, atribuidas a las personas, se presentan por el miedo y la resistencia al cambio y la incertidumbre que este genera. La principal manifestación de esto es la falta de seguridad en las personas y el no expresar sus ideas.

Sobre las causas de la brecha entre el perfil real y perfil esperado en habilidades blandas *atribuidas a la organización* se encuentra que la cultura organizacional está desarticulada con la estrategia, se evidencia una estructura organizacional jerárquica que no facilita el proceso de transformación, además los líderes no saben gestionar sus equipos y esto se complementa con una falta de comunicación asertiva de la estrategia, es decir, no se transmite con claridad a todos los niveles de la organización.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, el sujeto 1 menciona: "*aunque se está empezando a trabajar en un cambio a nivel cultural, digamos es que, en la cultura de la organización, las áreas siempre han sido muy aisladas, es decir, cada área es muy independiente de la otra. Entonces al ser muy aisladas han sido muy cerrados con la información y en general ha sido muy difícil trabajar en equipo porque siempre hay como competencia*".

El sujeto 8 añade "*si el presidente tiene una buena comunicación y es fluido dentro de un comité de vicepresidencia, pero el comité de vicepresidencia no refleja lo mismo de ahí para abajo, entonces no va a funcionar*" y el sujeto 7 complementa así: "*La primera tiene que ver con la estructura. Entonces si usted en la estructura descompone los procesos entre distintas áreas, entonces se pierde como la visión holística, que le permite a cada persona en su lugar ver de forma integral lo que debería hacer, desde el punto de vista de la trasformación digital. El segundo, tiene que ver con el tema de dejar clara la estrategia que está siguiendo la empresa a todos los niveles. Entonces de pronto lo bajamos primero y segundo nivel, pero no lo bajamos a los niveles siguientes y eso implica… no quiere decir que no lo bajes porque nos estemos reuniendo con todos, si no que de pronto el mensaje no lo estamos codificando en los niveles que todas las personas lo entienden*".

El sujeto 5 por su parte, habla sobre la falta de preparación hacia el cambio "*llegamos con el tema de la transformación, pero la gente no estaba esperando ese revolcón de una vez*".

Según esto, podemos apuntar que la organización causa la brecha entre el perfil real y el esperado en habilidades blandas en la medida que no logre articular una conexión de la estrategia organizacional con todas las personas en sus diferentes niveles, no desarrolle una cultura organizacional y una estructura acorde a la transformación que está viviendo y sus líderes no logren comunicar correctamente el propósito, la estrategia y los objetivos con los miembros de sus equipos.

Consecuencias de la brecha entre el perfil real y el perfil esperado en habilidades blandas

Con respecto a las *consecuencias en el desempeño* de la brecha entre el perfil real y el perfil esperado en habilidades blandas se obtuvo que el desempeño de los miembros de los equipos no es el esperado dado que los resultados no están alineados con la estrategia, las expectativas que se tienen no se pueden cumplir por la carencia de habilidades, hay reprocesos, no se optimizan los procesos actuales, el trabajo es ineficiente y las personas están desmotivadas.

Así lo expresa el sujeto 7: "*porque podemos tener uno, reprocesos, otro, procesos que no están optimizados, porque si una persona no desarrolla y aprovecha todas esas oportunidades que le ofrece la tecnología, entonces pues no puede optimizar lo que hace*"; el sujeto 8: "*pues la consecuencia, el trabajo mal hecho. Falta de motivación que los lleva a hacer el trabajo mal hecho, con desgano, con pereza con una forma de ser críticos, ni siquiera constructivos críticos, nocivos, negativos*"; el sujeto 1: "*entonces si yo tengo líderes que no saben gestionar equipos de trabajos, pues las tareas no se van a asignar*

correctamente y si los objetivos no están claros y si no tengo una visión holística de los resultados que se desean conseguir, yo no lo voy a lograr". Sobre las expectativas que se tiene como líder de los miembros de sus equipos de trabajo el entrevistado 3 dice: *"si yo tengo unas expectativas de una persona, según esas habilidades que yo quiero que tenga, no se van a cumplir por esa misma razón (hay una brecha)".*

Según lo anterior, la no adecuada trasmisión de la estrategia corporativa repercute en el nivel de desempeño de los profesionales, esto, en conjunto con la carencia de las habilidades blandas, causa reprocesos que se evidencian en un trabajo en conjunto que no es eficiente y la desmotivación de las personas.

Por otra parte, las *consecuencias en el clima laboral* de la brecha entre el perfil real y el perfil esperado en habilidades blandas según lo analizado en las entrevistas son negativas, dado que las personas resistentes al cambio no trabajan en el desarrollo de sus habilidades y generan un mal clima laboral con comentarios negativos que crean ambientes competitivos y señalamientos entre compañeros.

Así lo expresan, el sujeto 1: *"si las personas que tenemos en la organización y en el área no están preparadas para saber manejar las situaciones que se presentan en un proyecto, entonces pueden generar conflictos y generar conflictos pues, generan problemas y generan mal ambiente en la organización"*; el sujeto 7: *"pues se generan tensiones en el clima, porque hay personas que tienen la capacidad de desarrollar más rápidamente esas habilidades o que se lo ponen como propósito, otras que no, entonces los que se van quedando*

pueden, con su resistencia, generar un ambiente pesado"; y el sujeto 8: "*pues como eso se vuelve en un tema del voz a voz, entonces la persona que es tan resistente a esto, o el equipo que es tan resistente, la cosa es negativa, eso se dispersa más fácil, entonces va generando un ambiente como de insatisfacción dentro de la empresa*".

Dicho esto, se puede aseverar que el clima organizacional se ve afectado como consecuencia de la brecha entre el perfil real y el esperado en habilidades blandas ya que se crean ambientes competitivos en la organización y las personas o equipos resistentes al cambio generan comentarios negativos que se dispersan por el voz a voz, además cuando hay diferencias evidentes entre personas que se involucran en el proceso de transformación desarrollando sus habilidades y otras que no, se generan señalamientos entre compañeros.

Recomendaciones para cerrar la brecha entre el perfil real y el perfil esperado en habilidades blandas

Sobre las *recomendaciones a los líderes* para cerrar la brecha entre el perfil real y el perfil esperado en habilidades blandas se hace importante alusión a tener un mayor entendimiento de la estrategia, mejor comunicación con sus equipos de trabajo, exponerse a nuevas experiencias y buscar transmitir el conocimiento entre líderes.

Esto se evidencia según lo expuesto por el sujeto 2: "*si los lideres no tienen un propósito con ellos mismos y con sus equipos eso no se va a dar. Creo que los líderes tienen que repensar un poco el cómo afrontan, cómo son más elocuentes, cómo se comunican mejor, cómo separan lo personal de lo laboral, cómo evitan tener conversaciones de pasillo, porque ellos son referentes en un equipo*"; el sujeto 6 comple-

menta esta visión así: "*bájese de esa posición donde usted cree que es el líder, entonces por ser el líder es el que los manda, no, conviértase más bien en un compañero de ellos, sin ir a llegar a convertirse en un cómplice porque si no te pierden el respeto y dejas de ser el jefe. El hecho es… comuníquese bien con ellos, intente ser cordial con ellos, inténtese bajar al nivel donde ellos puedan transmitirte a ti cuáles son las dificultades que tienen, o sea, que generen una cierta confianza sobre sus problemáticas y que es lo que necesitan de tal forma que tu puedas descubrir que es lo que necesitan ellos para poder gestionar una solución*".

El sujeto 3 añade otra forma de ver el liderazgo en la organización: "*que el liderazgo es de todos, no necesariamente un líder de proyecto, un director, un gerente. Sino que cada persona desde su rol lidera algo*".

Así pues, se puede concluir que el papel que los lideres desempeñan en la transformación digital es crucial. Ellos son el puente conector entre las directrices organizacionales y la adecuada implementación en los niveles operativos. Las principales acciones que deben llevar a cabo para cerrar la brecha de las habilidades blandas entre el perfil real y el esperado es la adecuada comprensión de la estrategia corporativa. Además, la comunicación asertiva se destaca como la mejor herramienta para la correcta gestión de sus equipos de trabajo y a su vez, esta comunicación también se debe presentar entre líderes para mejorar la transmisión de conocimiento y buenas prácticas entre los mismos.

Acerca de las *recomendaciones a los trabajadores* para cerrar la brecha entre el perfil real y el perfil esperado en habilidades blandas, sale a la luz la necesidad de exponerse al cambio, expresar sus ideas, autoevaluarse y analizar las habilidades que tienen por desarrollar, aprovechar el feedback de líderes y compañeros, buscar su autoformación y solicitar acompañamiento de líderes y compañeros que puedan servir de guía.

El sujeto 1 al respecto expresa: "*Pues básicamente yo pienso que primero es como hacer una reflexión de que habilidades tienen por desarrollar con el feedback que le hayan dado, sean sus jefes, o sean sus compañeros de trabajo, incluso las personas del equipo de trabajo con las que trabajan… yo pienso que deberían empezar por eso, por hacerse una autoevaluación o buscar de pronto en los equipos personas de confianza que les puedan decir qué cosas tienen por mejorar y buscar el acompañamiento de una persona que les pueda apoyar*"; le complementa el sujeto 4: "*un trabajador siempre tiene que estar dispuesto al cambio eso es el primero. Digamos que eso es la primera recomendación. Cuando tú estás dispuesto al cambio, estás dispuesto a aprender, a emprender, a tomar riesgos, a liderar, a salirte de una zona de confort*"; y el sujeto 6: "*Pregunte, siempre que tenga una duda pregunte. No se quede con una duda, estudie. Pregunte, estudie, pregunte, gestione, no se quede únicamente con la idea, sino, desarrolle la habilidad de la curiosidad. Involúcrese en las actividades que estamos haciendo en la empresa y de las que tengan que ver con el área, que así no las sepamos, siempre tenemos compañeros que nos pueden apoyar*".

En alusión a la transformación digital y el proceso de cambio que se vive, el sujeto 8 dice: "*yo siempre pido mucho que abran la mente, que abran la mente, que se liberen, que no se amarren con nada, que todo va cambiando, que la tecnología nos lleva a otras tendencias, que debemos proyectarnos, que no se queden en lo que están haciendo hoy sino que piensen qué van a hacer mañana, que den el paso que sigue. Que no se estanquen*".

Sobre lo expuesto se puede extraer que la brecha en el perfil en habilidades blandas también debe ser gestionada por los trabajadores. Su proceso educativo debe ser permanente y la compañía debe cumplir un papel de acompañamiento en el mismo. Su capacidad de autoevaluación y cuestionamiento enriquece su proceso evolutivo a nivel organizacional y profesional, esto anterior en conmutación con un cambio de actitud hacia la transformación digital, una aceptación y comunicación constructiva por parte de sus líderes y compañeros de los aspectos a desarrollar, son las principales acciones que se deben ejecutar para cerrar la brecha.

En relación con las *recomendaciones a las universidades* para cerrar la brecha entre el perfil real y el perfil esperado en habilidades blandas, se puede determinar que deben modificar su modelo pedagógico y pénsum de modo que se incluya el desarrollo de habilidades blandas, teniendo en cuenta las nuevas tecnologías, herramientas y formas de trabajar. Además, promover el desarrollo de proyectos y actividades relacionados con empresas para confrontar la teoría con la realidad organizacional y crear ambientes de controversia y discusión sana.

Sobre esto el sujeto 1 expresa: "*Yo pienso que hay que trabajar mucho en las habilidades blandas en las universidades, sobre todo en las habilidades blandas que requieren las nuevas generaciones, para poder enfrentarse a los cambios que se están viviendo en esta nueva generación. Todo el tema de las nuevas tecnologías, de las nuevas herramientas y las nuevas formas de trabajar tienen que estar incluidas en los pénsum de cada carrera en la universidad*", el sujeto 4 agrega: "*yo creo que las universidades tienen que empezar a trabajar en temas de liderazgo. Pero de una forma diferente, ellos tienen que… yo creo que la verdad las universidades tendrían y deberían trabajar más por proyectos. Que apliques todos los conocimientos que estás recibiendo en ese proyecto. Yo creo que esa sería una forma de cerrar una brecha porque te sientes bajo una presión necesaria, de generar algo bueno*".

Sobre la necesidad de profundizar en la enseñanza de la gestión de habilidades blandas, el sujeto 3 expone: "*Es que no solo los ingenieros están para sumar, sino también para desarrollar habilidades de liderazgo y comunicación, por que una persona muy brillante, sino sabe comunicarse, pues la brillantez es para ella sola*". Además, el sujeto 2 da su punto de vista relacionando su vivencia personal: "*yo creo que las universidades deben repensar su modelo. Es muy personal, deben cambiar su modelo pedagógico. ¿Listo? Yo lo viví, porque soy un estudiante muy vieja guardia, yo salí en el 2001 y el relleno de que me metieron en la carrera fue mortal. Lo que pude sacar de mi carrera fueron cosas muy puntuales*".

Especificando las necesidades del desarrollo de habilidades blandas por el contexto de la transformación digital, el sujeto 7 señala que: "*si aquí estamos hablando de habilidades blandas por la transformación digital, entonces es también de una vez empezar a incorporar todas esas herramientas en las interacciones que se tiene con la universidad y por ejemplo una de las habilidades blandas que es el pensamiento crítico y analítico se desarrollan cuando uno permite y crea ambientes en los que la controversia sana, la discusión sana se desarrolle y muchas veces son evitadas*".

Se puede concluir entonces que, las universidades deben modificar su modelo pedagógico para que se adapte a esta nueva realidad, se debe incluir el desarrollo de las habilidades blandas en contextos reales para que se pongan en práctica y así evidenciar las falencias de los estudiantes. Adicionalmente, se debe promover el trabajo por proyectos donde las personas tengan vivencias reales como trabajar en equipos multidisciplinarios que les provea entornos donde se presenten controversias y discusiones, para que así, se incrementen sus habilidades argumentativas y comunicativas, y desarrollen empatía y capacidad analítica.

Sobre las *recomendaciones al área de gestión humana* para cerrar la brecha entre el perfil real y el perfil esperado en habilidades blandas los entrevistados concuerdan en que deben acercarse más a las personas, entender las necesidades personales de los empleados para gestionarlas, desarrollar sus habilidades blandas de forma que se pueda mejorar la calidad de vida de las personas. También, trabajar en una cultura organizacional enfocada en la estrategia y dar mayor

acompañamiento a los líderes para que pueden gestionar correctamente a sus equipos.

Sobre esto se encuentra lo que expone el sujeto 1: "*pero las habilidades blandas son habilidades que son muy del ser. Entonces desarrollar el ser, es un trabajo más complejo. Yo pienso, que aquí el tema es muy de acompañamiento, entonces hay un tema de acompañamiento de los líderes que tienen esos líderes y desde el área de gestión humana creo yo, que también debe ser un proceso de acompañamiento fuerte*"; el sujeto 3: "*la gestión del talento tiene que reinventarse todos los días y entender que el mundo cambia muy rápido y en esa medida entre más humana sea una persona y más se le facilite trabajar en equipo va a aportar más en una organización… Cada rol y cada persona que esta mapeada en gestión del talento debe tener mapeadas también las habilidades blandas que debe tener como esperado y alrededor de eso propiciar capacitaciones, escenarios de trabajo en equipo, inmersiones en áreas que no tengan que ver con nada de lo que hacen, pero tengan que ver mucho con esas habilidades blandas*".

Acerca de que la organización investigada tiene una casa matriz y operaciones que se derivan de esta, el sujeto 4 menciona: "*digamos que hay que seguir trabajando en el tema de la identidad como cultura organizacional en sus diferentes operaciones, eso es vital… La recomendación es: aplica cultura, lleva la cultura a tus operaciones también, porque esto es una sola empresa. Lo otro es, hay que empezar a generar un plan de acción y desarrollo más para esos perfiles de los que están abajo, porque realmente uno a veces encuentra en los perfiles que son muy buenos, que se podrían potencializar y que si*

gestión humana no identifica esos posibles líderes de un futuro que están acá, creo que podríamos estar perdiendo un muy buen capital humano".

También, sobre el acercamiento con las personas, concuerdan tanto el sujeto 7: "*crear un ambiente que sea tolerante, que inclusive valore los errores cuando se generan las lecciones aprendidas*", como el sujeto 6: "*Tener mucho más presente a las personas, de pronto a veces descuidamos las necesidades que pueden tener algunas personas y podemos estar perdiendo personas muy valiosas. A las cuales, con un pequeño detalle, no sé, no necesariamente en dinero, sino con formación, con tenerlos en cuenta o con conversar con ellos, les vamos a mejorarla vida*" y el sujeto 8: "*ser más cercanos a la gente, que si alguien de la empresa tiene un problema familiar, se le pueda acercar tranquilamente a cualquiera del área y decirle, tengo este problema en mi casa, me falta esto, o tengo este problema con mi mamá y este problema con mi familia y que desde la empresa lo acompañemos... Cuando usted se vuelve más cercano, como gestión humana a las personas, usted fideliza y usted para fidelizar no les tiene que dar plata… es mostrar un real interés, que la gente se sienta atendida*".

Según esto, el papel del área de gestión humana cobra más trascendencia en esta etapa de transformación digital. La correcta gestión de las relaciones personales para tener un entendimiento mayor a nivel individual es de vital importancia. El desarrollo de las habilidades blandas debe apoyarse desde esta área, brindar acompañamiento y hacer seguimiento al plan de desarrollo de cada persona para así contribuir a mejorar la calidad de vida de los empleados. Esta área se

debe enfocar en desarrollar y transmitir una cultura organizacional enfocada en la estrategia tener especial cercanía con los empleados, desarrollar una relación de confianza y también, acompañar a los líderes para que gestionen sus equipos correctamente.

Conclusiones

La presente investigación estudió la brecha entre el perfil real y el perfil esperado en habilidades blandas en el contexto de la transformación digital en una empresa de soluciones tecnológicas, analizando sus causas, consecuencias y recomendaciones para cerrarla según la percepción de un grupo de líderes.

Según lo extraído de las diferentes fuentes consultadas como referentes teóricos y los hallazgos obtenidos mediante las entrevistas realizadas, se puede concluir que:

Mientras los avances tecnológicos afectan el entorno empresarial, las habilidades blandas toman una trascendencia predominante en el entorno laboral. Los profesionales que realizan trabajos repetitivos tendrán que desarrollar nuevas habilidades que les permita continuar su progreso laboral, sino serán reemplazos por herramientas de automatización. Las nuevas culturas empresariales deberán enfocarse en el desarrollo de toma de decisiones, potenciar las habilidades comunicativas y se deberá tener especial énfasis en la organización del trabajo de forma grupal.

La afectación personal por el cambio hacia la transformación digital crea un proceso empresarial donde se manifiesta la ruptura concep-

tual entre los empleados y los directivos. Si esta situación no es tratada con adecuada comunicación, entre todos los involucrados, se crea un clima organizacional no adecuado que impacta la calidad de vida del empleado.

La falta de comunicación asertiva de la estrategia corporativa causa una carencia de propósito dentro de la organización. El papel del área de gestión humana se debe conducir en virtud de realizar una conexión propositiva que se encamine a comprender el verdadero significado de la transformación y su intención.

El desarrollo tecnológico y la trasformación digital tienen repercusiones directas en los procesos internos de la compañía cambiando la manera en que se realizan las actividades, su normal curso de acción y el flujo de los procesos. Se ven nuevas invenciones y se replantean los axiomas previamente admitidos, para mutar hacia la implantación de nuevos procesos.

La transformación digital causa en las personas adversas al cambio inseguridad, temor y angustia. Debido a la naturaleza impositiva del cambio, la no concertación con los involucrados produce un clima organizacional desfavorable que afecta directamente el desempeño laboral y el proceso del cambio.

El proceso de la transformación digital será rápido, caótico y sin precedentes. Dentro de esta nueva realidad, la adaptabilidad, entendida como la aceptación del cambio y la incertidumbre serán constantes protagonistas que afectaran integralmente todos los procesos organizacionales, su impacto se podrá percibir en todos los niveles sociales y tendrá repercusiones económicas, políticas, y jurídicas que

permitirán crear las condiciones adecuadas para el desarrollo y la innovación.

La sociedad cambia infaliblemente por la revolución 4.0 y esta realidad afecta el ámbito económico del consumo de bienes y servicios. Las nuevas tecnologías emergentes producirán nuevas industrias, nuevos empleos, nuevas relaciones, nuevas formas de desarrollo individual, grupal y de negocio. Este constante cambio produce que los individuos tengan que tener una inmutable voluntad para aprender nuevas habilidades y mantenerse laboralmente activos.

El progreso tecnológico está cambiando la demanda relativa de competencias profesionales. Los profesionales hoy en día deben no solo enfocarse es habilidades técnicas o habilidades duras. También existe una predominancia de habilidades blandas, que son más atractivas en los entornos laborales. Se prevé que se buscaran perfiles más multidisciplinares que se complementen y la división de estas dos dimensiones será más difusa.

La carencia en la capacidad de comunicación y la errónea expresión oral y escrita interrumpe el vínculo efectivo entre las personas que trabajan tanto en una misma área, como en áreas diferentes. El desarrollo de correctas experiencias comunicativas se traduce en un clima organizacional más transparente, eficiente y efectivo.

Las personas que no tengan capacidades alineadas con la nueva realidad del entorno de la transformación digital estarán en riesgo laboral y la sustitución, reemplazo y separación será el escenario más probable. Esta circunstancia se aplica también a nivel empresarial, donde la falta de una estrategia y un liderazgo digital podría repercutir en la inadecuada adaptación de la compañía y su posterior culminación.

En este orden de ideas, después de realizar un análisis a profundidad de las respuestas de los entrevistados y los hallazgos de la investigación se puede llegar a la conclusión de que hace falta mucho más que nuevas tecnologías y/o herramientas para que la transformación digital se perciba en todos los planos de la organización. Cuando se emprende un proceso de transformación digital acelerado y sin preparación previa, las personas empiezan a reclamar una cultura que se moldee a este cambio, sin entender que esta transformación implica una apertura mental y cambio de pensamientos que, al gestionarse, crean la cultura de transformación, y es allí cuando se empieza a vivir la verdadera esencia de la transformación digital.

Esta transformación al interior de la organización debe trascender a la implementación de nuevas herramientas tecnológicas, debe buscar impactar al usuario, en este caso el empleado, brindándole experiencias significativas pues más que optimizar su trabajo, es la oportunidad de agregar valor, y debe ir acompañada de un cambio de paradigma que permee todos los aspectos de la cultura organizacional, convirtiendo así a todos los implicados en agentes de cambio, en embajadores de la transformación digital.

Finalmente, quien siente con más fuerza este cambio es el usuario final, pues es cada vez más exigente gracias a las evoluciones tecnológicas que, a su vez, juegan un papel trascendental pues les facilitan a las organizaciones suplir con mayor precisión las necesidades de su cliente y brindarle a este una nueva experiencia que definitivamente será el reflejo de la transformación digital vivida al interior de la organización.

Referencias

AMETIC. (2018). *Transformación digital.* Obtenido de https://www.thinktur.org/media/TD-Vision-y-Propuesta.-AMETIC.pdf

Briggs, B., Henry, N., & Main, A. (2019). Mapeando su futuro, La transformación digital desmitificada. *Tendencias Tecnológicas 2019: más allá de la frontera digital*, 119 - 130.

Casalet, M. (2018). *La digitalización industrial, un camino hacia la gobernanza colaborativa.* Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44266/1/S1800941_es.pdf

El Tributo. (19 de Noviembre de 2016). Habilidades para la Cuarta Revolución Industrial. *El Tributo*.

Gabinete de recolocación industrial. (2018). *Efectos e implicaciones de la transformación digital a nivel legal, laboral y social.* Obtenido de https://ugtcyl.es/web/wp-content/uploads/2018/08/Estudio-prospectiva-transformacion-digital.pdf

Gómez Valencia, A. (23 de Enero de 2019). *Eafit Noticias.*

Gonzalez, J. M. (2017). *Cuarta revolución industrial, empleo y estado de bienestar.* Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/321965972_Cuarta_Revolucion_Industrial_empleo_y_Estado_del_Bienestar

Hagel, J., Schwartz, J., & Bersin, J. (2017). *Navegando el futuro del trabajo.* Obtenido de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/audit/Navegando%20futuro%20trabajo%20(Julio%202017)%2085931.pdf

Linked In. (2018). *World place learning report.* Obtenido de https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report-2018#

Montes, S. (03 de Octubre de 2018). *La República*.

Portafolio. (2019). Habilidades para los trabajadores de la cuarta revolución industrial. *Portafolio*.

Sanchez, J. (24 de Noviembre de 2018). *Transformación e innovación digital.* Obtenido de íncipy: http://incipy.com/ebooks/transformacion-digital.pdf

Sandoval Casilimas, C. (2002). *Investigación Cualitativa.* Obtenido de https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/manual%20colombia%20cualitativo.pdf

Screnie. (2016). *Competencias básicas del recurso humano.* Madrid.

Secretaría de Estrategias Industriales. (2017). *La Digitalización y la Industria 4.0.* Obtenido de https://industria.ccoo.es/4290fc51a3697f785ba14fce86528e10000060.pdf

World Economic Forum. (2016). *The future of jobs.* Obtenido de http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

CONDICIONES QUE HAN FACILITADO Y/O DIFICULTADO LA ADOPCIÓN DEL TELETRABAJO ENTRE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO AL CUIDADO DE LA SALUD EN LA CIUDAD DE CALI Y SU ÁREA METROPOLITANA DURANTE EL 2020

CONDITIONS THAT HAVE FACILITATED AND / OR HINDERED THE ADOPTION OF TELEWORKING AMONG ADMINISTRATIVE EMPLOYEES OF A MASS CONSUMER HEALTH CARE COMPANY IN THE CITY OF CALI AND ITS METROPOLITAN AREA DURING 2020

Álvaro José López Ocampo[24]
Marino Rengifo García.[25]
Jonny Javier Orejuela Gómez[26]
Oscar Eduardo Sánchez Portillo[27]

RESUMEN

El presente Proyecto de investigación tuvo como objetivo abordar las condiciones que han facilitado y/o dificultado la adopción del teletra-

24 Magister en Administración; Universidad Pontificia Bolivariana; Seccional Palmira; Colombia; correo: alvaro.ocampo@upb.edu.co

25 Doctorando en Sociedad de la Información y el Conocimiento; Universitat Oberta de Catalunya España - UOC; Magíster en Sociología; Universidad el Valle; Magíster en Intervención Social en las Sociedades del Conocimiento; Universidad Internacional de la Rioja España – UNIR; Economista; Universidad del Valle; (Grupo de Investigación en Estudios sobre organizaciones); (Docente) Programa Administración de Empresas; Universidad Pontificia Bolivariana; Seccional Palmira; Colombia; Correo: marino.rengifo@upb.edu.co

26 Doctor en Psicología del trabajo, Universidad de Sao Paulo, Brasil. Coord. Maestría en Psicología del Trabajo y las Organizaciones y jefe del Dpto. de Psicología. Universidad Eafit. Correo: jorejue2@eafit.edu.co.

27 Magister en Economía; Especialista en Gerencia Financiera; Administrador de Empresas; (Grupo de Investigación en Estudios sobre organizaciones); (Programa Administración de Empresas); (Universidad Pontificia Bolivariana); (Palmira); (Colombia); Correo electrónico: oscareduardo.sanchez@upb.edu.co

bajo entre los empleados administrativos de la empresa de consumo masivo al cuidado de la salud en la ciudad de Cali y su área metropolitana, durante el 2020. Durante la investigación, se realizó una revisión documental, que permitió revisar teorías y conceptos sobre el teletrabajo, misma que ayudó a identificar las categorías sobre las cuales giraría la investigación y definir el alcance de esta.

Para tal efecto, se realizó un estudio metodológico que constó de una investigación cuantitativa, toda vez que se recolectaron datos a través de una encuesta diseñada con base en las categorías definidas sobre el teletrabajo en el periodo comprendido entre octubre de 2020 y diciembre de 2020. Además, fue un estudio transversal, ya que el estudio de caso se definió como un tipo de investigación observacional que analizó datos de variables recopiladas sobre un periodo de tiempo específico a una muestra seleccionada de la población. Así, la investigación se trató de un diseño de estudio de caso descriptivo, con el fin de estimar a partir de frecuencias y distribuciones porcentuales aspectos problemáticos sobre la población estudiada.

Finalmente, en consonancia con el objetivo principal formulado, los resultados demuestran que el teletrabajo es generalmente aceptado entre la mayoría de los empleados dadas las condiciones facilitadoras de la compañía, sin embargo, se identificaron algunas oportunidades de mejora en algunas de las categorías sobre las cuales giró la investigación, y, por lo tanto, se emitieron recomendaciones que permitirán mejorar la adopción del teletrabajo.

Palabras Clave: *Teletrabajo, Competencias Laborales, SG-SST, Cultura Organizacional, Tecnologías de la Información, Productividad, Desempeño, Percepción.*

ABSTRACT

The present research project aimed to address the conditions that have facilitated and / or hindered the adoption of teleworking among administrative employees of the mass consumer health care company in the city of Cali and its metropolitan area, during 2020. During the research, a documentary review was carried out, which allowed us to review theories and concepts about teleworking, which helped to identify the categories on which the research would revolve around and define its scope.

For this purpose, a methodological study was carried out that consisted of a quantitative investigation, since data was collected through a survey designed based on the categories defined on teleworking in the period between October 2020 and December 2020. In addition, it was a cross-sectional study, since the use case was defined as a type of observational research that analyzed data from variables collected over a period from a selected sample of the population, and that the research was a design descriptive case study, to estimate the frequency and distribution of the problem over the population studied.

Finally, in line with the main objective formulated, the results show that telework is generally accepted among most employees given the facilitating conditions provided by the company, however, some opportunities for improvement were identified in some of the categories on which revolved around the research, and therefore, recommendations were issued that will improve the adoption of teleworking.

Key Words: *Telework, Job Skills, OSHMS, Organizational Culture, Information Technology Productivity, Performance, Perception.*

INTRODUCCIÓN

El teletrabajo ha surgido como una alternativa a los modelos tradicionales de trabajo al permitir que los empleados puedan realizar sus labores sin tener que estar de manera presencial en una oficina de la empresa; además, su formato flexible va desde poder realizar el teletrabajo de forma parcial o a tiempo completo hasta el poder escoger el lugar desde donde se desee ejercer sus funciones laborales.

Dicha modalidad viene en aumento, debido a las innumerables bondades que trae consigo la adopción del teletrabajo entre los empleados y la empresa (Benjumea, Villa, & Valencia, 2016). Estudios hechos por el MinTIC (2020), demuestran el crecimiento exponencial que esta modalidad viene teniendo en Colombia sobre todo en sus principales ciudades. Adicionalmente, para la Organización Internacional del Trabajo (2020), no queda duda que la pandemia del COVID-19 durante el 2020 ha acelerado la adopción del teletrabajo, por parte de los empleadores, y es que el teletrabajo permitió dar continuidad a la operación de muchas empresas.

A pesar de ello, el teletrabajo no está exento de dificultades para su adopción, algunas investigaciones como el *Libro Blanco: El ABC del Teletrabajo en Colombia* (MinTIC, 2020), señalan el difícil acceso y las altas inversiones que se deben hacer en Tecnologías de la Información ya sea por parte de los mismos empleados y de las propias empresas, además de los cambios que se requieren en la Cultura Organizacional que debe ser más flexible, basada en aspectos como la confianza y la orientación a resultados. De igual manera, estudios como los de Santos & Sierra (2019) y Ramirez & Perdomo (2019), manifiestan los ries-

gos psicosociales a los que está expuesto un teletrabajador debido al distanciamiento social con los compañeros de trabajo y las dificultades de convivencia que tienen estos al momento de separar la vida familiar de la laboral. También aparecen las competencias laborales que debe tener un teletrabajador, artículos como el de Salazar (2012) sobre *Teletrabajo y la Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad* presenta un escenario que va más allá de las competencias digitales, como son las personales, profesionales y comunicacionales que debe poseer un teletrabajador para ser exitoso en sus labores.

Por lo anterior, se hace necesario proponer y adelantar un estudio que permita evaluar las condiciones que han facilitado o dificultado la adopción del teletrabajo entre los trabajadores de la compañía que ha sido seleccionada para el proyecto de investigación como caso de estudio. Cobra aún más relevancia el hecho que en la actualidad no se ha realizado ningún estudio o evaluación en la compañía seleccionada como caso de estudio sobre el teletrabajo que permita conocer dichas condiciones o variables que podrían afectar de manera positiva o negativa a sus teletrabajadores. Finalmente, este proyecto de investigación puede ser aprovechado para contribuir con mejorar las condiciones laborales de los empleados que están bajo el modelo de teletrabajo a partir de las conclusiones y recomendaciones que de este surjan.

Finalmente, el presente estudio se estructura de la siguiente manera: la presente introducción seguida del planteamiento del problema, los antecedentes y la justificación que derivara en la pregunta y los objetivos de la investigación; a continuación se explora el marco de

referencia, para luego iniciar con la metodología propuesta para la investigación, la cual a su vez, derivara en el análisis de resultados de los datos recolectados, por ultimo dar cierre con las conclusiones y las recomendaciones del proyecto investigativo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Formulación del Problema

El presente proyecto de investigación pretende comprender cuales son las condiciones que han facilitado y/o dificultado la adopción del teletrabajo entre los empleados administrativos de la empresa de consumo masivo al cuidado de la salud en la ciudad de Cali y su área metropolitana, durante el 2020. Y es que, se debe considerar la importancia y relevancia que tiene hoy en día el teletrabajo como modelo laboral entre las empresas, partiendo de que:

> es un nuevo sistema de trabajo, que permite realizar actividades laborales desde un punto diferente a las instalaciones de la empresa o empleador, generalmente desde el hogar. Presenta grandes ventajas para trabajadores, empresas y ciudades donde se implementa; pero igualmente tiene desventajas las cuales deben contrarrestarse con planes de acción con el fin no generar nuevos riesgos a los trabajadores (Ramirez & Perdomo, 2020, pág. 96).

Adicionalmente, el Cuarto Estudio de Penetración del teletrabajo en Empresas Colombianas realizado por el MinTIC (2020), nos habla de un crecimiento en años recientes de esta modalidad laboral en el país; pero que vio su clímax durante el 2020 con la llegada abrupta de la

pandemia ocasionada por el COVID19 (García J. L., 2020, pág. 253). Por lo anterior, podemos deducir que el teletrabajo no es solo una modalidad laboral que viene en auge, más allá de las condiciones del entorno actual, sino que, además, se hace necesario comprender el impacto que tiene el adoptar este modelo de trabajo dentro de la organización para continuar siendo competitiva en el mercado laboral, y entre sus trabajadores bajo un ambiente laboral atractivo.

ANTECEDENTES

Orígenes del Teletrabajo

De acuerdo con Beltran (2018) los orígenes del teletrabajo tienen una índole económica y se remontan a la década de los 70´s, durante la crisis petrolera; en aquel momento en la Organización de Países Árabes Exportadores de Petróleo – OPEP, se toma la decisión de no exportar crudo a los países que de alguna manera u otra hubiesen contribuido con la guerra de Yom Kippur. Debido a estas medidas de la OPEP, el sector industrial en los Estados Unidos se vio golpeado por el efecto inflacionario que terminó afectando los costos de producción relacionados al precio de la gasolina y sus derivados, además, el sector automotriz sufrió un impacto directo debido a la baja demanda en la manutención y venta que experimentó el sector, a raíz de que se hacía casi imposible el desplazamiento de los trabajadores norteamericanos a sus sitios de trabajo. A partir de esto, se hizo necesario minimizar los desplazamientos hacia los lugares de trabajo; es decir, se buscaba la mejor manera de optimizar los recursos no renovables, y es por ello por lo que, durante esta época, el físico Jack Nilles acuña

la frase de “Telecommuting” el cual hacía referencia a “llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo” (MinTIC, 2016).

En paralelo, durante esta misma década de los 70´s, ocurrían dos hitos en la tecnología, Intel fabrica el primer microprocesador de 4 bits 4004, componente primordial de la primera computadora en un solo chip en el año de 1971 y aparece ALTAIR 8800 la primera computadora personal en 1975 (Sánchez, 2015), que ayudarían al desarrollo de modelos de teletrabajo basados en la tecnología. Para los años 80´s, Berners-Lee, quien trabajaba en el Laboratorio Europeo de Física de las Partículas – CERN comenzó el desarrollo de un programa para recopilación de información, para luego crear el lenguaje de programación HTML, que finalmente desencadeno en la creación de la World Wide Web (WWW), lo cual dio inicio al nacimiento de la Internet (Aranda, 2004). Pero no fue sino hasta décadas más tarde, es decir a finales de la década de los 90´s cuando ocurre el boom del internet y las comunicaciones, donde se abaratan los costos y se hace accesible todo lo relacionado con la informática, que es cuando realmente se comienza a hablar del teletrabajo, como lo conocemos hoy en día.

El Teletrabajo en Colombia

Colombia no ha sido ajena a esta tendencia, pero no fue sino hasta el año 2008 cuando el gobierno a través del Ministerio del Trabajo y con apoyo del Ministerio de las Comunicaciones (a partir del 2009 se conoce como Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC, 2018) que se presentan los proyectos para regular dicha modalidad de trabajo a través de las siguientes leyes:

Ley 1221 de 2008: Establece el reconocimiento del Teletrabajo en

> Colombia como modalidad laboral en sus formas de aplicación, las bases para la generación de una política pública de fomento al teletrabajo y una política pública de teletrabajo para la población vulnerable. Crea la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo, con el fin de promover y difundir esta práctica en el país e incluye las garantías laborales, sindicales y de seguridad social para los Teletrabajadores.

Decreto 884 de 2012: Especifica las condiciones laborales que rigen el teletrabajo en relación de dependencia, las relaciones entre empleadores y Teletrabajadores, las obligaciones para entidades públicas y privadas, las ARLs y la Red de Fomento para el teletrabajo. Así mismo establece los principios de voluntariedad, igualdad y reversibilidad que aplican para el modelo (MinTIC, 2019).

Pero el gobierno no solo se ha quedado en regular el modelo de teletrabajo, sino que también, se está encargando de promoverlo a través de iniciativas como su portal web especializado en el tema del Teletrabajo (www.teletrabajo.gov.co) y también con El Pacto por el Teletrabajo, el cual es:

> "una gran alianza público - privada, que permite generar un marco de cooperación para impulsar el teletrabajo en Colombia, como instrumento que contribuye a la transformación digital del país, a incrementar la productividad en las organizaciones, generar una movilidad sostenible, fomentar la innovación organizacional, mejorar la calidad de vida de los trabajadores y promover el uso efectivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones en el sector productivo" (MinTIC, 2019).

Teniendo en cuenta lo anterior, es evidente que el tema del teletrabajo no es solo una tendencia de moda pasajera del nuevo milenio, es una realidad que deben afrontar las organizaciones desde su estructura organizacional, y los países, en asegurar su regulación; por eso se observa que, desde el gobierno colombiano se están realizando los esfuerzos para que la adopción del teletrabajo sea una realidad a través del "Pacto del Teletrabajo" haciendo énfasis en las ventajas y beneficios derivados de la implementación de un modelo de teletrabajo en las organizaciones, los cuales pueden entenderse desde distintos ámbitos: beneficios para las organizaciones y beneficios para los trabajadores (MinTIC, 2019). Es importante hacer una aclaración, y es que bajo la legislación colombiana (Ley 1221 de 2008) El MinTIC y el MinTrabajo (2020) reconocen tres modalidades de teletrabajo las cuales son:

- Teletrabajo Autónomo: Trabajadores independientes o empleados que se valen de las TIC para el desarrollo de sus tareas, ejecutándolas desde cualquier lugar elegido por ellos.
- Teletrabajo Suplementario: Trabajadores con contrato laboral que alternan sus tareas en distintos días de la semana entre la empresa y un lugar fuera de ella usando las TIC para dar cumplimiento. Se entiende que teletrabajan al menos dos días a la semana.
- Teletrabajo Móvil: Trabajadores que utilizan dispositivos móviles para ejecutar sus tareas. Su actividad laboral les permite ausentarse con frecuencia de la oficina. No tienen un lugar definido para ejecutar sus tareas.

El Teletrabajo como parte del Entorno Laboral y una Alternativa al Modelo Tradicional de Trabajo Presencial.

El ambiente o clima laboral es un elemento muy transcendental en el día a día de las empresas, y esto es debido a que "el clima laboral se entiende como una variable que actúa entre el contexto organizativo, en su más amplio sentido, y la conducta que presentan los miembros de la comunidad laboral, intentando racionalizar qué sensaciones experimentan los individuos en el desarrollo de sus actividades en el entorno del trabajo" (Patterson et al. 2005, citado por (Olaz, 2016, pág. 3)). Es por ello, que se habla de que un buen clima laboral, tendrá consecuencias positivas para las organizaciones, y entre las consecuencias positivas, se encuentran: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. (Torrecilla, 2005). Con la llegada del teletrabajo, las empresas han comenzado a reacomodarse en la parte organizacional, con el fin de adaptarse a dicho modelo de trabajo a manera de conservar un ambiente laboral atractivo para sus actuales y potenciales empleados; ya lo mencionan Benjumea, Villa & Valencia:

> "El teletrabajo es una modalidad laboral que está emergiendo por las bondades que representa para las organizaciones y sus colaboradores, asociado a otros beneficios como la disminución de la contaminación ambiental, los tiempos de desplazamiento y la movilidad en las grandes metrópolis" (2016, pág. 59).

Lo anterior, coincide con el ensayo hecho por Ariza (2017, pág. 7) sobre "la incidencia del teletrabajo en el clima organizacional de las empresas", dado que el clima organizacional se relaciona directamente con

la salud mental y la motivación de los empleados, lo que podría afectar la productividad, por consiguiente, las empresas que han adoptado el teletrabajo deben evaluar las consecuencias que ha traído el teletrabajo a sus empleados, por lo tanto, este antecedente sirve como base para la investigación del presente trabajo.

El Teletrabajo en Tiempos de Pandemia

A esto debemos agregarle otra variable ocurrida durante el 2020, que ha sido la llegada de la pandemia causada por un tipo de Coronavirus, conocido como COVID-19 (Cruz, Santos, Cervantes, & Juárez, 2020). Así, como se mencionó anteriormente, una crisis económica propicio los inicios del teletrabajo, la llegada del coronavirus ha causado un antes y un después a nivel mundial con respecto a este modelo de trabajo, ya que esta pandemia prácticamente forzó a las organizaciones a adoptar el teletrabajo de manera rápida y masiva, y también a adaptarse a un nuevo escenario laboral, ya que el crecimiento exponencial de trabajadores en Colombia ha sido notable a raíz de la pandemia, como lo demuestra el MinTIC:

> En julio de 2018, cuando se divulgó el 'Cuarto Estudio de Penetración del teletrabajo en Empresas Colombianas', realizado para el Ministerio TIC por la Corporación Colombia Digital y el Centro Nacional de Consultoría, se reveló que el país tenía para la fecha 122.278 teletrabajadores. Esto evidencia el rápido crecimiento de esta modalidad, pues se tuvo un aumento de casi el 400 % en relación con los dos años anteriores. Así mismo, las cifras muestran que en Colombia solo en lo que va del 2020, han sido asesoradas por parte del Ministerio TIC 128 empresas y más de 2.600 personas. (MinTIC, 2020).

Por su parte Villadiego (2020), nos habla de que antes de la pandemia el teletrabajo era algo difícilmente aceptado en el mundo empresarial y casi un lujo que solo estaban dispuestas algunas empresas a darse, sin embargo, con la llegada de la pandemia el teletrabajo se convirtió en la principal forma de trabajo de muchas compañías, inclusive asegura que lo será en la era post-pandemia.

Considerando que el caso de estudio se da durante el año 2020, se puede decir que la pandemia podría haber tenido una influencia sobre el modelo del teletrabajo, por lo cual será una variable que considerar.

JUSTIFICACIÓN

En el caso de estudio que estamos abordando en el presente documento, basado en la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud, ubicada físicamente en la zona industrial de Acopi – Yumbo, pero que tiene como área de influencia la ciudad de Cali y su área metropolitana, de acuerdo a documentos internos no disponibles al público (Documento Interno Privado, 2018) el teletrabajo en los cargos administrativos permanecía en niveles relativamente bajos, es decir, menos del 20% con respecto a otras compañías similares que promediaban por encima del 40% de adopción de esta modalidad laboral; si bien es importante mencionar que a raíz de la pandemia se vendrían cambios internos que propiciarían de manera masiva el teletrabajo en la compañía, permitiendo de esta manera, que la totalidad de su población administrativa pudiese ejercer el teletrabajo. Por ello, la investigación busca conocer las condiciones del entorno laboral dentro de las cuales se dio esta adopción del teletrabajo, entre las cuales

podemos mencionar las tecnológicas, de cultura organizacional, de salud y seguridad en el trabajo, etc., que han facilitado y/o dificultado la adopción de dicha modalidad laboral entre los empleados de la compañía durante el 2020; de igual manera, también trata de entender como los empleados estaban preparados para asumir este modelo laboral, y conocer la expectativa a futuro que tienen de la compañía ejerciendo el teletrabajo, entendiendo que el teletrabajo se podría convertir en un aliciente más como parte del salario emocional en las empresas (Quintero L. F., 2018).

Y es que si bien se ha demostrado que el salario y los beneficios son altamente motivadores para el empleado, un ambiente laboral favorable, flexible y adaptable, han sido considerados como los factores más determinantes para permanecer en un empleo (Barragan, Castillo, Villalpando, & Guerra, 2009) Hoy en día en las empresas, entre ellas la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud que hace parte de la presente proyecto de investigación, existe el reto de retener el talento bajo un ambiente laboral favorable, según documentos internos no disponibles para el público (Documento Interno Privado, 2019), la compañía ha venido haciendo ajustes a sus políticas de beneficios, dentro de las cuales se encuentra el Teletrabajo y el Flex Time u Horario Flexible, con el fin de reducir la rotación y aumentar la retención de talento humano.

Otra variable importante a tener en cuenta es el cambio generacional que viene ocurriendo en el país, ya que la fuerza laboral con mayor crecimiento es la generación Millennial, que corresponde a el 35% de la población colombiana, población que se encuentra entre los 15 y 34

años de edad (Saldarriaga & Zuluaga, 2017); dicha generación tiene como incentivo el salario emocional, es decir, horarios flexibles, trabajar por objetivos y acceder a esquemas de trabajo diversos (Ochoa, 2016); pero al mismo tiempo, los Millennials se relacionan laboralmente con los Baby Boomers, nacidos entre 1945 y 1961, que aún continúan siendo un porcentaje considerable de la fuerza laboral en Colombia, pero que, de acuerdo a Minolli:

> no confían en sus empleados y necesitan de su presencia física en el mismo ámbito geográfico que ellos para comprobar que de verdad están trabajando y para poder controlarlos en todo momento, así como también al renegar de la comunicación a distancia, coartan la posibilidad de adopción, acceso y uso de esta nueva herramienta (Minolli, 2012, pág. 14).

Esto podría ser un indicio de que la generación de Baby Boomers podrían ofrecer resistencia al cambio del modelo tradicional de trabajo que ha sido fácilmente adoptado por las generaciones más recientes.

Con todo este cambio generacional y con la nueva modalidad laboral, el gobierno colombiano a través del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – MinTIC, viene impulsando la adopción del teletrabajo como parte del ambiente laboral de las organizaciones a través del "Pacto por el Teletrabajo", proveyendo capacitaciones y asesorías con el fin de que estas incluyan este modelo dentro su estructura funcional y organizacional, además, y teniendo en cuenta el último balance de implementación del teletrabajo presentado por el gobierno donde:

> De acuerdo con el Cuarto Estudio de Penetración de Teletrabajo

> en Empresas Colombianas 2018, del Centro Nacional de Consultoría, Corporación Colombia Digital y Ministerio TIC, el teletrabajo se consolida en Colombia con más de 122 mil Teletrabajadores.

En este porcentaje la ciudad de Bogotá es líder con más de 63 mil personas, seguida de Medellín con más de 29 mil, Cali con más 13 mil, Bucaramanga con más de 4 mil y cierra esta lista Barranquilla con más de 4 mil (MinTIC, 2019).

De igual manera, se debe considerar los agentes externos, en este caso hablamos sobre la pandemia causada por el coronavirus COVID-19, antes de dicha pandemia, se evidenciaba una baja adopción de este modelo, pero que estaba en constante crecimiento (MinTIC, 2020). Para el caso de la ciudad de Cali, esta se ubicaba en el tercer puesto a nivel nacional, pero, a pesar de que la Cámara de Comercio a través del estudio Colombia Digital en su momento mostró un crecimiento de esta modalidad en la ciudad del 53,8 % en el 2016 frente al 2015, es decir, que en el 2016 la cifra de empleados fue de 5723 (Redacción el País, 2017), y que para el 2018 se logró duplicar esta cifra, del total para Colombia, la ciudad de Cali representaba cerca del 6 % en esta modalidad laboral a nivel nacional; esta información es relevante para el proyecto de investigación, si se tiene en cuenta que, la ciudad de Cali y su área metropolitana es la que actualmente provee la mayor fuerza laboral (cerca del 80% de los empleados son oriundos o viven en Cali y su zona de influencia) para la sede de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud (Documento Interno Privado, 2019) ubicada en la zona industrial de Acopi – Yumbo.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Partiendo de la formulación del problema y de la justificación planteada, el presente proyecto de investigación pretende dar respuesta a la pregunta: *¿Cuáles son las condiciones que han facilitado y/o dificultado la adopción del teletrabajo entre los empleados administrativos de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud – Cali y su área metropolitana, durante el 2020?*; a través, de las siguientes preguntas complementarias.

- ¿Cuál es la percepción, favorable y/o desfavorable, en cuanto a aspectos tecnológicos, de seguridad y salud en el trabajo, necesarios para ejercer el teletrabajo, entre los empleados administrativos de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud?
- ¿Cuál es percepción, favorable y/o desfavorable, de las competencias laborales requeridas para ejercer el teletrabajo, entre los empleados administrativos de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud?
- ¿Qué expectativas, positivas y/o negativas sobre el teletrabajo que tienen los empleados administrativos de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud?
- ¿Cuál ha sido la influencia de la pandemia (COVID-19) en cuanto a la adopción del teletrabajo entre los empleados de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general:

Comprender cuales son las condiciones que han facilitado y/o dificultado la adopción del teletrabajo entre los empleados administrativos de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud – Cali y su área metropolitana, durante el 2020.

Objetivos específicos:

- Conocer la percepción actual favorable y/o desfavorable en cuanto a aspectos tecnológicos, de seguridad y salud en el trabajo, necesarios para ejercer el teletrabajo, entre los empleados administrativos de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud – Cali y su área metropolitana, durante el 2020.
- Aprender sobre la percepción actual favorable y/o desfavorable de las competencias laborales requeridas para ejercer el teletrabajo, entre los empleados administrativos de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud – Cali y su área metropolitana, durante el 2020.
- Conocer sobre las expectativas positivas y/o negativas sobre el teletrabajo que tienen los empleados administrativos de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud – Cali y su área metropolitana, durante el 2020.
- Entender como la influencia de la pandemia (COVID-19) influyó en la adopción del teletrabajo entre los empleados administrativos de Una Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud – Cali y su área metropolitana, durante el 2020.

METODOLOGÍA

La presente investigación titulada: *Condiciones que han Facilitado y/o Dificultado la Adopción del Teletrabajo entre los Empleados Administrativos de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud – en la Ciudad de Cali y Su Área Metropolitana, Durante el 2020*, tiene como objetivo principal comprender las condiciones que facilitaron y/o dificultaron la adopción del teletrabajo entre los empleados administrativos de la compañía objeto del estudio, y de esta forma contribuir a la compresión del nuevo entorno y relación laboral que existe con la adopción de dicho modelo de trabajo por parte de la empresa, partiendo de que el teletrabajo permanecía en niveles relativamente bajos antes de la pandemia; es decir, menos del 20% de su población lo aplicaban, de acuerdo a las cifras mencionadas previamente y cómo con la llegada de la pandemia la compañía se vio en la obligación de una adopción masiva del modelo.

Para tal efecto, el diseño metodológico del estudio consta de las siguientes partes:

- Investigación cuantitativa, Toda vez que se recolectarán datos en el periodo comprendido entre octubre de 2020 y diciembre de 2020.
- Estudio Transversal, ya que se define como un tipo de investigación observacional que analiza datos de variables recopiladas en un periodo de tiempo sobre una población muestra o subconjunto predefinido (QuestionPro, 2020).
- La investigación se trata de un diseño de estudio de caso Descriptivo, con el fin de estimar la frecuencia y distribución de la problemática en la población muestra.

Participantes:

La población objetivo está compuesta por los empleados directos de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud y que deben cumplir con ciertas características:

- Tener como base operacional la sede ubicada en Zona Industrial Acopi – Yumbo.
- Tener un rol o cargo administrativo.
- Ser empleado directo de la compañía

Como es imposible obtener datos de todo el universo es conveniente extraer una muestra aleatoria del universo, que sea representativa, para el caso de estudio actual, se calculó del tamaño de la muestra conociendo el tamaño de la población (150 empleados posibles) de la siguiente manera (Pickers, 2015):

$$n = \frac{N \times Z^2 \times P \times Q}{D^2 \times (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

En donde, N = tamaño de la población Z = nivel de confianza, P = probabilidad de éxito, o proporción esperada Q = probabilidad de fracaso D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción). Para lo cual obtenemos la siguiente cifra para la muestra:

$$n = \frac{150 \times 95\%^2 \times 95\% \times 5\%}{3\%^2 \times (150-1) + 95\%^2 \times 95\% \times 5\%} = 36\ indiviuos$$

Métodos de Recolección de la Información:

En cuanto a los métodos de recolección de la información se utilizarán los siguientes instrumentos:

- Encuesta entre los empleados de la empresa que hace parte del estudio.

Adicionalmente, se hizo y se hará una revisión documental de tres fuentes distintas:

- Documentos internos sobre inserción laboral de la compañía.
- Google Académico, Dialnet, como fuente de investigaciones relacionadas al teletrabajo.
- La página oficial del Ministerio de la Información y las Telecomunicaciones de Colombia (MinTIC) www.teletrabajo.gov.co

Procedimiento:

El proyecto de investigación se ejecuta en tres (3) fases, las cuales son:

Contextualización Teórica e Investigativa

En síntesis, el procedimiento utilizado en el estudio es el siguiente. En primer lugar, se recolectaron los referentes teóricos y documentales en relación con la temática abordada, la cual giró en torno a clima laboral con respecto al teletrabajo, sus orígenes y las variables asociadas a dicho modelo de trabajo. Para recolectar la información se recurrió a fuentes, tales como artículos, página web oficial del gobierno colombiano, tesis y bibliotecas virtuales disponibles al público.

Trabajo de Campo

Para esta fase, se realizó la encuesta a través de plataformas virtuales (Microsoft Forms), la cual fue dirigida a la población objetivo y buscando satisfacer el mínimo de la muestra de población previamente definida.

Análisis de Datos

Por último, la información se organizó mediante Hojas de Cálculo en Microsoft Excel, datos que fueron capturados haciendo uso de Microsoft Forms; se organizaron en tablas y gráficos haciendo uso de las funciones de Microsoft Excel y también se recurrió al apoyo de Microsoft Power BI para el análisis de datos y se presentó en este documento organizada, analizada y discutida, llegando a sus respectivas conclusiones.

La recolección de la información se enfrentó a los siguientes desafíos: acceso a documentos internos de la compañía, disponibilidad y aceptabilidad de realizar las encuestas y entrevistas planteadas.

El análisis de la información se organizó, estructurándola de acuerdo con la alineación de los objetivos con las categorías de análisis planteadas; a saber:

- Condiciones del entorno laboral con respecto al teletrabajo
    - Tecnológicas
    - Seguridad y Salud en el trabajo
- Percepción con respecto al teletrabajo
- Expectativas con respecto al teletrabajo

- Impacto de la pandemia (COVID-19) con respecto al teletrabajo (Ver anexo 2).

Esto garantiza la consistencia y validez metodológica del estudio.

MARCO DE REFERENTES

Estado del Arte

Con el estado del arte, se pretende construir un análisis de tipo documental, a través del cual se explore los tópicos más relevantes que se han hecho con respecto al tema que principal que se está abordando y que se trata del teletrabajo. Además, la idea es lograr hacer una recopilación de fuentes importantes, ideas, conceptos y opiniones que permitan refutar o complementar el caso de estudio del proyecto de investigación.

En el documento titulado *Estado del Arte del Teletrabajo* (Guaca, Caicedo, & Díaz), la problemática abordada hace referencia a que la llegada de las tecnologías de la información y la comunicación han provocado cambios en las culturas organizacionales de las empresas, llevándolas a adoptar nuevos modelos de trabajo. El documento busca "*Conocer sobre el concepto de teletrabajo desde diferentes autores, basado en cifras, estudios realizados, la tendencia tanto en Europa como en Estados Unidos frente a esta modalidad de trabajo que cada vez coge más fuerza y genera mayor interés entre los empresarios y el estamento gubernamental debido entre otros factores al acceso creciente a las tecnologías de la información y la comunicación TIC*" (Guaca, Caicedo, & Díaz, pág. 1). Dentro de los referentes teóricos abordados por los autores, estos hacen énfasis en los beneficios comprobados

de la modalidad de teletrabajo dentro del contexto latinoamericano, pues estos tienen relación directa con la retención laboral, costos y logística que implican algunos puestos de trabajo bajo una economía digital asociada al cambio en el uso de la tecnología. Adicionalmente, teoriza sobre los cambios en las mediciones productividad, en vez de los cumplimientos de horarios y tiempos laborales esto corresponde a todo un nuevo modelo laboral y económico. Entre las categorías que abordan los autores tenemos: Tendencia del teletrabajo en Estados Unidos, Teletrabajo en la Unión Europea, Teletrabajo en América Latina, Teletrabajo en Colombia e Investigaciones de Teletrabajo. Entre los indicadores que se exponen durante el documento tenemos: Numero/Porcentaje de Teletrabajadores en EE. UU., Japón y la UE, además de la distribución de Teletrabajadores a Tiempo Completo en la UE, Tendencia del Teletrabajo en EE. UU., Porcentaje de Teletrabajadores por Genero en EE. UU., Porcentaje de Teletrabajadores a tiempo completo en algunos países de América Latina. Este artículo es una revisión documental basado en el estado del arte sobre el teletrabajo, que cuenta con estudios hechos en diferentes continentes, y con fuentes fidedignas tales como el MINTIC de Colombia y la UNED de España. El documento presenta tablas y gráficos que describen variables tales como el porcentaje de teletrabajadores, distribución regional y de genero de teletrabajadores, entre otros. Finalmente, el autor concluye que el teletrabajo es un caso de éxito en los diferentes tipos de organizaciones indiferente de sus ubicaciones geográficas, y esto es debido, a los diferentes beneficios que consigo trae esta modalidad.

El artículo *Reflexiones sobre el teletrabajo en Colombia* (Fernández, 2019), habla sobre la modalidad del teletrabajo, específicamente en Colombia, es decir, busca establecer su evolución histórica, las definiciones legales, jurídicas y conceptuales, además, de tratar algunos puntos tales como sus ventajas y desventajas. Dicho artículo sobre el teletrabajo busca responder a las preguntas ¿Cuál es la historia, las clases y características de esta nueva modalidad del trabajo? Y ¿donde nació el teletrabajo, cual ha sido su evolución histórica, definición legal y conceptual, así como sus características principales, ventajas y desventajas de la utilización de esta figura jurídica? Dentro de las teorías que expone el autor, encontramos que este nuevo modelo de trabajo, en crecimiento, requiere de cambios en las organizaciones en cuanto a cómo medir la productividad de los empleados, al igual que las ventajas y/o desventajas que lleva consigo la adopción de dicho modelo por parte de las organizaciones; de igual manera, también menciona como los códigos sustantivos del trabajo en Colombia garantizan la protección del trabajador teniendo en cuenta el tipo de relación laboral que aplique. Entre las categorías que aborda la autora tenemos: Origen del Derecho al trabajo en Colombia, Antecedentes históricos del Teletrabajo, Historia del Teletrabajo en Colombia, Etimología, Definición Legal, Definición Doctrinal, Modalidades de Teletrabajo, Características del Teletrabajo, Sistema de contratación mediante teletrabajo en Colombia, Ventajas y desventajas del teletrabajo. El articulo no cuenta con indicadores que muestren alguna tendencia relevante con respecto al teletrabajo en Colombia. Este artículo es una revisión documental de tipo sociológico, para el cual el autor hace uso de fuentes de autores como Michael Foucault, Gilles

Deleuze y Mauricio Lazzarato; de igual manera, hace una revisión de la legislación colombiana, basándose en fuentes del Ministerio del Trabajo y del MinTIC. El articulo tampoco cuenta con representaciones gráficas, sin embargo, hace buen uso de referencias bibliográficas que podrían ahondar en este apartado. Finalmente, el autor tiene como conclusión, que el teletrabajo es una modalidad que ha surgido a manera de adaptación cultural a los modelos económicos en ciertos países, impulsado por las tecnologías de la información y las comunicaciones, para el cual Colombia no ha sido ajeno, y es por ello que ha tenido que adaptar su legislación para regular a las organizaciones y proteger a los trabajadores, de igual manera, hacer cambio cultural en las organizaciones y entre los empleados con el fin de poder impulsar la adopción de dicho modelo de trabajo.

Rojas (2019) en su trabajo de tesis para graduarse como especialista *Teletrabajo: Beneficios para el Empleado y Empleador*, busca dar a conocer los principales beneficios y desventajas que implica la adopción del teletrabajo, bajo dos perspectivas, el empleador y sus empleados y es por ello, por lo que en el ensayo se cuestiona sobre ¿Qué beneficios tiene para el empleado y empleador implementar el teletrabajo? Dentro de los supuestos que se evidencian en el trabajo de tesis, el autor en su teoría busca demostrar que los beneficios o desventajas de dicha modalidad son mutuos entre los involucrados (empleador / empleado); y es que en el trabajo de tesis, se sustenta dicha posición basado en documentos de diferentes fuentes; y es a partir de aquí, que le permiten centrar su análisis en tres categorías las cuales son: Teletrabajo en su concepto general, jurídico y funcional, y en las características de un empleado y su empleador. El articulo no cuenta

con indicadores que muestren alguna cifra relevante con respecto al teletrabajo, pues se limita a referencias documentales, sin embargo, esta base documental, busca explorar las opiniones planteadas por algunos autores sobre el tema en cuestión, pero, además, consulta fuentes gubernamentales que sirven para soportar los puntos de vista expuestos. El articulo carece igualmente de representaciones que de igual manera no son requeridas en el trabajo de tesis, puesto que es un análisis documental de reflexión. Por último, Rojas concluye que el teletrabajo es una forma más de vinculación laboral, que trae consigo beneficios en materia de productividad y calidad de vida, sin embargo, resalta que, para poder llegar a este modelo, las organizaciones deben hacer una alta inversión en tecnología, y un cambio en la cultura organizacional.

Dentro del artículo *Teletrabajo: Una Revisión Teórica sobre sus Ventajas y Desventajas* (Velásquez & Vera, 2017), encontramos como los avances tecnológicos recientes, han provocado que surja el teletrabajo como una nueva modalidad de trabajo, y este a su vez ha llevado a que las organizaciones y las personas deban adaptarse a este nuevo modelo, lo cual implica, desarrollar nuevas capacidades y habilidades por parte de los trabajadores y al mismo tiempo, implementar cambios estructurales, funcionales y culturales dentro de las organizaciones. Podemos identificar que las problemáticas que aborda el artículo son sobre "*Conocer los retos, ventajas y desventajas del teletrabajo*" y al "*Exponer las ventajas, riesgos, retos, desventajas a los que se expone el trabajador como el empleador al adoptar esta modalidad de trabajo*". Los autores buscan con su teoría comprender todas las implicaciones del teletrabajo, puesto que tanto el trabajador como el

empleador se ven expuestos a diferentes situaciones tales como distorsión entre la vida privada y vida laboral, o dificultades en el acceso a las TIC, pero por otro lado contempla situaciones favorables como la inclusión social o la reducción de costos de operación. De igual manera, busca establecer tres categorías de interés para sustentar su posición, los cuales radican en: 1) El teletrabajo es un acuerdo entre empleador y colaborador para trabajar fuera de una oficina o instalación establecida; 2) Las TIC son indispensables para la ejecución de la función del colaborador bajo una modalidad de teletrabajo; y 3) El teletrabajo puede ser ejecutado en cualquier momento, en cualquier lugar, según la disponibilidad del trabajador. El articulo no cuenta con indicadores que muestren alguna tendencia relevante con respecto al teletrabajo debido a que el autor nos da a entender que su artículo es una revisión literaria con el propósito de darnos a conocer los retos, ventajas y desventajas del teletrabajo, a pesar de ello, logra sustentar su posición de manera fehaciente usando como fuente diferentes autores expertos en la materia. Al mismo tiempo, su análisis se sustenta basado en tablas, como por ejemplo la Tabla 1, que habla sobre la búsqueda de palabras claves relacionadas al Teletrabajo en los motores de búsqueda; en la Tabla 2, se describen los artículos seleccionados junto con la conclusión de revisión y motivo de selección sobre el teletrabajo. la Tabla 3, nos habla sobre que el teletrabajo brinda muchos beneficios para el trabajador, el empleador, la organización, y a la sociedad en general y finalmente en la Tabla 4, nos muestran que las modalidades de teletrabajo contienen desventajas. Finalmente, los autores expresan que son más los beneficios que el teletrabajo representa tanto para el empleador como el empleado en cuanto al

salario emocional y ahorros en costos de la operación; pero a su vez, nos habla sobre los riesgos que deben asumir las compañías en cuanto a cambios organizacionales, pues muchas han fracasado debido a la falta de planeación al implementar esta modalidad.

En el caso del artículo titulado *El freelance y el teletrabajo: nuevas tendencias en el ámbito laboral* (Mercatec, 2018), en el cual se muestra como las tecnologías de la información han ido transformando la forma de interactuar entre las personas, y de paso, en las organizaciones, y es debido a esta transformación que surgen formas diferentes de laborar, tales como el freelance y el teletrabajo. Dicho esto, el artículo se encuentra en la búsqueda de resolver la incógnita sobre ¿Cuáles son las nuevas tendencias en modalidad de trabajo que han impactado de diferentes maneras las empresas y al mercado laboral? Dentro de los referentes conceptuales, se explora los factores de cambio que proponen el freelance y el teletrabajo en el mercado laboral, su situación actual y futura. Para lograr entender estos factores de cambio, se analizan ciertas categorías en cuanto a: el concepto de freelance, situación actual y futura del freelance, concepto de teletrabajo, situación actual del teletrabajo, situación futura del teletrabajo; y es por eso que el documento nos presenta cifras que demuestran que los nuevos modelos de trabajo diferentes al tradicional van en crecimiento, como por ejemplo que en el año 2014, 17 millones de personas en el mundo trabajaban bajo el modelo freelance, y que se espera que esta cifra aumente un 40% en el 2024. También, nos muestra cifras locales, ya que en Colombia cerca de 10.700 empresas han adoptado el teletrabajo, lo cual impacta directamente a unas 92.000 personas. Del mismo modo estos indicadores muestran que 23.000

empleados en 22 empresas, casi el 50% de ellos realizan su trabajo a distancia o absolutamente fuera de la empresa; y que los niveles de ausentismo disminuyeron un 61%, que el estrés disminuyo un 63%; y la productividad se incrementa en un 58%". Para llegar a estas cifras, el autor realizó una búsqueda y revisión documental que permitió delinear dichas tendencias a nivel internacional y nacional. A pesar de contar con cifras que sustentan el punto de vista del autor, el articulo no cuenta con representaciones graficas tales como: graficas, tablas, etc. Por último, el documento concluye que se debe romper con el paradigma laboral en el cual los empleados requieren siempre de supervisión directa con el fin de lograr metas, y que, por el contrario, la productividad de un trabajador está directamente relacionada con su bienestar y calidad de vida, algo que se obtiene bajo los nuevos modelos laborales como el freelance y el teletrabajo.

La problemática abordada en el artículo *Teletrabajo,* habla sobre las nuevas formas de relación laboral que han surgido a raíz de la llegada del internet, debido a esto, la interacción social se ha expandido a niveles que cruzan las fronteras, de esta manera, permitiendo nuevos hábitos en las relaciones laborales, esto implica nuevas reglas para regular este nuevo modelo laboral. El articulo tiene como objetivo dar a "*conocer la historia de esta forma de organización laboral, denotando sus orígenes y justificación de su instauración como forma de relación laboral*", y de paso, "*aprender sobre el marco normativo de Colombia y Latinoamérica*". Los referentes conceptuales de orden legal de la teoría planteada por Muñoz, Amórtegui & Esguerra (2018), no solo busca hablar de una nueva modalidad de trabajo, por el contrario, busca que se explore la parte normativa que debería ga-

rantizar las mismas condiciones laborales que se observan en otras modalidades de trabajo, los autores hacen un recorrido por la historia del teletrabajo, desde sus orígenes en Latinoamérica, luego se hace una exploración por los conceptos y regulaciones, para llegar a los elementos que hay en una relación laboral en el teletrabajo; por último, explora como es el teletrabajo en Colombia, puesto que, según un estudio, el 70% de las empresas encontraron que sus empleados están más motivados luego de haber implementado esquemas de teletrabajo, y que además, entre el 2012 y el 2016 se incrementó el número de teletrabajadores: pasó de 31.500 a 55.000. Al ser un artículo reflexivo, los autores intentan exponer el porqué de la instauración de dicho modelo laboral y los cambios que ha provocado, no solo en las organizaciones, sino también, en los entes gubernamentales. El teletrabajo ha tenido un impacto cultural y social, cambiando la forma de relación laboral que existía, y esto ha llevado a que los países en Latinoamérica, incluyendo a Colombia que cuenta con la ley 1221 de 2008, adopten leyes y normas que permitan regular este tipo de relación entre las organizaciones y los empleados.

Otro artículo de estudio es el de *Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo de los Teletrabajadores: Revisión Sistemática*, parte de un diseño metodológico, logrando una investigación descriptiva basada en un estudio de revisión documental de diferentes fuentes confiables. Dicho estudio es de gran importancia, por que aborda el tema de la seguridad social, la cual, independientemente de la ubicación geográfica de un teletrabajador, el empleador debe garantizar y ser responsable de la misma, pues todo empleado sigue expuesto a riesgos laborales acordes a su actividad; por ello el estudio cuestiona so-

bre ¿Cuáles son las condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo de los Teletrabajadores? Estupiñán, Villamil, & Jiménez (2019, pág. 94) sustentan su teoría partiendo del análisis sobre cómo deben ser las condiciones laborales desde el punto de vista de la seguridad laboral. Al mismo tiempo, en la parte de la salud, indagan sobre como los empleados pueden mejorar su calidad de vida, no solo para ellos mismos, sino para sus seres cercanos, y esto debido a la flexibilidad que les brinda esta modalidad. En paralelo, las empresas deben cubrir ambas necesidades sin importar el tipo de relación laboral, y por eso, el estudio navega a través de antecedentes, conceptos y características del teletrabajo, regulación normativa del teletrabajo, condiciones laborales, vida personal vs vida laboral; además, la calidad de vida no solo está relacionada al empleado, sino que trae consigo un interés social / ambiental, ya que dentro de los estudios se muestra información sobre como la emisión anual de los vehículos de la Unión Europea de CO2 es de 3 toneladas; un descenso de 15% en el número de desplazamientos equivale a 0,45 toneladas menos emitidas por vehículo. Finalmente, el articulo resalta que, para el modelo de teletrabajo, se requiere de la aplicación de la reglamentación laboral en seguridad social, pues esta debe incluir la promoción y prevención de la salud, de igual manera, las organizaciones que consideren o ya estén haciendo uso del teletrabajo, deben implementar modelos de gestión de calidad, seguridad y salud.

En el estudio titulado *El teletrabajo como solución medita para el Desempleo En Colombia*, tiene como objetivo demostrar como el teletrabajo ha surgido, no como una tendencia o moda, sino como, una alternativa a las altas tasas de desempleo que se vienen presentando

en el país. Es por ello por lo que Ruiz (2018) busca demostrar que el teletrabajo es una solución para el desempleo en Colombia. A partir de aquí, el articulo explora categorías como: Derecho al trabajo y al empleo: marco constitucional, realidad contextual y efecto económico, El impacto social del desempleo en la familia y la sociedad colombiana, Teletrabajo: aproximaciones conceptuales, contextualización, marco legal y regulación de las TIC y el Derecho Laboral como respuesta del trabajo ante las nuevas formas de trabajo en Latinoamérica y Colombia frente al teletrabajo. Al ser un artículo de revisión documental, explora el tema de desempleo en Colombia y como podría ser el impacto socioeconómico del teletrabajo en los indicadores laborales para el país, para ello, el autor se basa en datos recolectados de estudios y encuestas de instituciones reconocidas, tales como el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la Organización de las Naciones Unidas. Finalmente, el autor manifiesta que el gobierno no solo se puede limitar a regular la modalidad de teletrabajo, es su deber promover y difundir la mencionada práctica en el país sin dejar a un lado las garantías laborales, sindicales y de seguridad social para los teletrabajadores, es decir, debe ser una política laboral y social.

La problemática abordada en el artículo *El teletrabajo: ¿una opción laboral acorde con las tendencias y exigencias del mercado o una figura con vacíos legislativos?*, hace referencia a como ha ido cambiando los conceptos con respecto a los modelos laborales tradicionales, hace 10 años era inconcebible imaginar como el teletrabajo tendría el auge que vemos hoy en día, que un trabajador no requeriría de su presencia física para ejecutar una tarea y de cumplir metas, debido a que la problemática planteada por el autor, propone responder las

siguientes inquietudes ¿Cómo se estructura el teletrabajo?, ¿Que legislación se tiene para el teletrabajo? Y ¿Existen vacíos que pudieran fomentar o desincentivar esta opción de empleo? Parte de las teorías planteadas en el documento, buscan comprender los cambios de cultura organizacional y legislativa que requiere el teletrabajo, y como estos cambios afectan las relaciones laborales entre el empleador y el empleado. Rolón & Sánchez (2018) de igual manera, buscan sustentar su teoría con el fin de dar a conocer al lector información con respecto a la reglamentación, información legal, artículos académicos y funcionamiento del teletrabajo en países suramericanos, buscando comprender cómo funciona el teletrabajo, y es que con el desarrollo del artículo, se da respuesta a las inquietudes inicialmente planteadas tales como "*Conocer la estructuración del teletrabajo, Aprender sobre la legislación del teletrabajo y entender los vacíos que pudieran fomentar o desincentivar esta opción de empleo*". Entre las categorías de análisis abordados por el autor encontramos: la Breve reseña histórica, legislación e, infraestructura y por ultimo Condiciones y aspectos legales, de igual manera; el articulo usa una metodología, descriptiva, que le permitirá establecer paralelos, diferencias y similitudes, con respecto de la figura del teletrabajo y sus diferentes legislaciones reguladores; esta metodología es sustentada no solo a través del material documental, sino que también, hace uso de tablas como la "*Tabla 1: Internet por ancho de banda. Total, Internet-Nacional MINTIC-SIUST*" que muestra regiones como Antioquia (882.433), Distrito Capital (1.493.435) y Valle (483.241) poseen una gran cobertura de ancho de banda en comparación a regiones como Vaupés (13), Vichada (15) y Guainía (12), en cuanto a la "*Figura 1. Concentración de*

la conectividad en Colombia)" muestra como la concentración de la conectividad está directamente proporcional al ancho de banda de la región Antioquia (17.37%), Distrito Capital (29.05%) y Valle (10.98%) estos indicadores representarían un escollo en la adopción del teletrabajo en Colombia. Dentro del panorama abordado por el artículo, es evidente que el teletrabajo es una excelente alternativa laboral y más teniendo en cuenta que es una fuente de empleo alternativa e inclusiva, sin embargo, el texto evidencia dificultades en la adopción, debido a falta de políticas claras, falta de inversión por parte del gobierno para ampliar la cobertura de la conectividad en el país, pero además, se requiere de cambios culturales dentro de las mismas organizaciones y es que la figura del teletrabajo, parte de empresarios y trabajadores no ha sido muy amplia, estos factores pueden restar competitividad a Colombia frente a otros países de la región.

En el caso del artículo titulado *Conceptualización de los Beneficios del Teletrabajo en el Sector Empresarial Caleño en Mujeres Cabeza de Hogar,* se explora una nueva arista y es la igualdad de género en la ciudad de Cali, y tiene como fin explorar las oportunidades que pueden tener las mujeres a nivel laboral, impulsado por el modelo de teletrabajo. El autor busca dar respuesta sobre ¿Cuáles con los beneficios del teletrabajo en el sector empresarial caleño en mujeres cabeza de hogar? La teoría aborda en el artículo explora el rol laboral de la mujer dentro de la sociedad en la historia reciente, y de igual manera habla sobre cómo se ha ido reduciendo la brecha en cuanto a equidad de género a nivel laboral en la sociedad, sin embargo, puntualiza sobre las oportunidades de mejora a nivel laboral, cultural y social que se requieren con el fin de mejorar las oportunidades laborales de la

mujer, particularmente en la ciudad de Cali. Para sustentar su teoría, García (2018) realiza su investigación con base en algunas categorías analizadas tales como: la de equidad de género, legislación en favor de la equidad de género, equidad de género en el municipio de Santiago de Cali, casos de éxito teletrabajo y equidad de género, teletrabajo en Latinoamérica, teletrabajo en Colombia, beneficios para las compañías, beneficios para las teletrabajadoras. El articulo cuenta con material que contiene indicadores de fuentes relevantes como es el DANE, y entre las cifras a destacar se puede observar que el desempleo en mujeres (11.3%) es más alto que el de los hombres (6.6%); que el 55.3% de los hombres en Colombia recibe un salario ubicado entre 1 y 1.5 salarios mínimos legales vigentes, mientras que la participación de las mujeres en este rango salarial alcanza a ser solo del 43.2%; que las mujeres ocupadas en Colombia, el 60% lo está en la informalidad. Otras fuentes secundarias consultadas fueron de la Consejería Presidencial para la Juventud; La Mujer y la Familia. (1994). Informe Área Mujer Presidencia de la República; Revista Cali – Colombia de la Universidad Icesi, documentos de la OIT; entre otros. Adicional a los indicadores, el articulo también presenta algunas graficas informativas las cuales son: Tabla 2. Cantidad de teletrabajadores en las principales ciudades de Colombia entre 2016 y 2018, que, para el caso de la ciudad de Cali, se evidencia un crecimiento en esta modalidad del 57% entre el año 2018 y 2016, algo significativo si se compara con ciudades como Bogotá (13%) y Medellín (16%); en cuanto a la Tabla 3. Beneficio del Teletrabajo para las áreas de la compañía y Tabla 4. Beneficios del Teletrabajo a los empleados ya se exploran ventajas que se dan con el teletrabajo en las relaciones laborales entre el empleador y el em-

pleado. A pesar de evidenciarse mejoras en las políticas nacionales (entidades públicas y privadas) en cuanto a la igualdad de género, el artículo demuestra que aún existen brechas y oportunidades de mejora, esto, quiere decir que aún se presenta un escenario desfavorable para la mujer, puntualmente en la ciudad de Cali donde se enfoca el artículo, a pesar de que el teletrabajo se considera como una herramienta de inclusión laboral.

En resumen, se puede concluir que, con base en la literatura consultada, es posible establecer la forma como ha sido tratado el tema del teletrabajo en diferentes ámbitos, las tendencias actuales y las diferentes variables que se pueden presentar, por lo tanto, para el proyecto de investigación, los temas en el estado del arte son pertinentes, puesto que demuestran que el teletrabajo es una realidad y no una moda pasajera. De la información obtenida a partir de los textos consultados, permite asumir una postura crítica frente a lo que se ha documentado hasta el momento y lo que se podría hacer a partir de allí. Así pues, esta revisión documental sirve como base para el proyecto de investigación, además de sugerir metodologías más idóneas para el caso de estudio del proyecto de investigación aquí tratado.

Marco de Referentes Conceptuales y Teóricos

A través del marco de referentes conceptuales y teóricos se busca definir un conjunto de conceptos, definiciones y proposiciones relacionados entre sí, con el propósito de explicar la problemática tratada en el presente caso de estudio. Por lo tanto, el marco de referentes conceptuales y teóricos va a permitir orientar de forma centrada la investigación y el enfoque de los hechos significativos que deben indagarse, evitando claro está, una desviación del planteamiento inicial.

El Teletrabajo en el Desempeño Laboral, Bienestar Personal y Laboral.

Partiendo del estudio hecho por Gutierrez & Solano (2020), estos mencionan que las personas teletrabajadoras valoran de manera positiva la experiencia del teletrabajo, lo cual incide directamente en sus niveles de motivación y desempeño laboral comparado al trabajo presencial en sus empresas. Y es que el modelo de teletrabajo viene atado a variables como la motivación, la cual deriva en satisfacción en el trabajo y productividad para el empleado; por eso Minotta (2018) resalta que:

> La motivación se describe como la fuerza que hay en una persona para satisfacer una necesidad, desde el punto de vista laboral, es un componente de gran importancia porque permite conducir al empleado a interesarse más y tratar de alcanzar sus objetivos y los de la empresa; por cuanto orienta las acciones y se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige. De acuerdo con Santrock & Ayala (2006), la motivación es “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen” (p.35). El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido. (pág. 28)

Considerando lo anterior, se hace necesario evaluar entre los empleados del caso de estudio, la percepción y expectativa que tienen con respecto al teletrabajo, y de cómo este modelo laboral podría afectar su motivación y desempeño laboral.

Navarro (2020) por su parte, menciona que el teletrabajo se ha convertido en una herramienta útil para fomentar el bienestar personal y

laboral, en cuanto a que se evidencia una reducción de estrés, existe la conciliación entre trabajo y familia, además de evidenciar menor intención de abandono laboral. Por el contrario, Vicente, Torres, Torres, Ramirez, & Capdevila (2018) hacen una observación con respecto a los riesgos laborales detectados como resultado del teletrabajo entre los cuales se encuentran los riesgos psicosociales asociados a la difícil separación de la vida familiar y laboral. Por su parte Santos & Sierra (2019, pág. 255) conciben que la "percepción de exclusión del grupo laboral, mayor tiempo de dedicación al trabajo perdiendo la noción del tiempo y disminución del tiempo para compartir con la familia." Es uno de los efectos de corto y mediano plazo en la población teletrabajadora y que afectaría el bienestar laboral; además, Ramirez & Perdomo (2019) mencionan algunas otras desventajas tales como:

- Dificultad de separar el tiempo de trabajo y tiempo para la familia
- Aislamiento Social
- Dificultad de supervisión al teletrabajador
- No es aplicable para todas las empresas y profesiones

Y es que, a pesar de las bondades que mencionan algunos autores y que puede traer consigo el teletrabajo, en cuanto a bienestar laboral, personal y el desempeño del trabajador al cumplir sus metas, es evidente, que no todo mundo se adapta a un modelo laboral remoto y, por el contrario , ya lo menciona Pinto & Muñoz (2020) en su estudio sobre la productividad y bienestar en el teletrabajo los empleados que trabajan desde casa pueden ser tan productivos como los empleados

trabajando en el lugar físico de trabajo. Sin embargo, no todos los empleados quieren trabajar desde su casa, ya que prefieren límites claros que separen su hogar de sus roles como trabajador. Más aún, incluso los empleados más motivados, sin un apoyo claro por parte de su supervisión o de la organización, podrían encontrar trabajar desde casa desafiante. (pág. 5)

Teniendo en cuenta las posiciones de los autores previamente citados, así como este proyecto de investigación pretende conocer las percepciones y expectativas de los empleados con respecto a la motivación y desempeño laboral bajo el modelo de teletrabajo, se hace necesario consultar sobre el bienestar laboral y personal, ya que, a pesar de sus bondades, los autores también resaltan los posibles riesgos que puede afrontar un teletrabajador.

Por último, encontramos una variable no menos importante y es el relacionamiento interpersonal con los colegas, ese factor social humano que hace parte del ambiente laboral, tal como lo describe Guimac (2020) en su estudio sobre El trabajo a distancia ¿afecta las relaciones interpersonales?:

> En una investigación que llevó a cabo Martínez, en la UNAM, identificó que el impacto en las relaciones interpersonales y niveles de motivación fue golpeado duramente. La razón fue, principalmente, que a mayor tiempo teletrabajando, la motivación caía porque no se llegaba a cubrir un factor importante esencial del ser humano: la necesidad de relacionarse e interactuar con sus compañeros: esa taza de café, intercambiar palabras en el ascensor, quejarse sobre el clima u otras conversaciones coti-

> dianas. Ello genera que la sensación de aislamiento aumente, incluso, poco a poco se iba perdiendo el sentido de pertenencia el "formar parte de" la organización, el compromiso, algo que tanto se busca mantener. (Guimac, 2020).

En cuanto al relacionamiento interpersonal, también encontramos que debe ser estudiadas y evaluada entre los empleados que hacen parte del presente proyecto de investigación, y esto se debe a que las fuentes consultadas para realizar el presente proyecto de investigación identifican el factor humano como una de las carencias del teletrabajo.

Aspectos Tecnológicos en el Teletrabajo

De acuerdo con Díaz, Pérez, & Florido (2010), estos autores hablan sobre las consecuencias de las tecnologías de la información y las comunicaciones y como estas han ido transformando el mundo de hoy, ya que según su interpretación, estas han "facilitado el acceso a todo tipo de información necesaria, provocando un aumento considerable de la interactividad entre personas de distintas continentes y países del mundo, brindando la posibilidad de desarrollar sus capacidades y habilidades para el teletrabajo" (pág. 81). Una de sus consecuencias ha sido la forma de cómo operan las organizaciones en cuanto a las relaciones laborales entre empleador y empleado, en este caso puntual al modelo de teletrabajo. Ya lo menciona Díaz, Castrillón & Pérez (2018):

> El teletrabajo es una forma de desarrollar tareas productivas a distancia empleando las TIC´s; su carácter no presencial obliga a las empresas a reorganizarse de manera innovadora. El tele-

> trabajo hace posible acercar el trabajo a las personas en vez de acercar las personas al trabajo como es habitual en los métodos tradicionales de estrategia organizativa. (pág. 7).

Bajo este mismo concepto, Díaz, Castrillón & Pérez (2018) coinciden con los autores previamente consultados y hablan sobre la masificación que ha ocurrido con las tecnologías de la información y las comunicaciones, y de cómo estas han impulsado y transformado el modelo del teletrabajo:

> El desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación, su masificación, la reducción de precios en las tarifas de uso. Así como los recursos tecnológicos asociados a las comunicaciones en la empresa, desarrollan una tendencia a nivel mundial que apunta hacia la transformación de los ambientes laborales. Se desarrollan nuevas formas laborales, tanto de vinculación, como de desarrollo e implementación, entre estas aparece el teletrabajo como una modalidad que permite el cumplimiento de los objetivos empresariales establecidos en las políticas corporativas mediante el uso de recursos tecnológicos necesarios para alcanzarlos. (pág. 8)

Por lo tanto, el tema relacionado con las tecnologías de la información y las comunicaciones toma relevancia en el proyecto de investigación, entendiendo que es un agente del cambio en las organizaciones y como una herramienta que facilita el ejercicio del teletrabajo y que, además, las empresas deben poseer una estructura tecnológica robusta y una cultura con enfoque tecnológico para hacer posible el teletrabajo.

Partiendo de lo mencionado previamente, se puede aseverar que "La definición de teletrabajo trae implícito el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones como herramientas esenciales para el logro de los objetivos" (MinTIC, 2020, pág. 35). Es por ello por lo que los teletrabajadores deben disponer de las herramientas tecnológicas necesarias para ejercer el teletrabajo, herramientas que sean confiables y consistentes, y que además satisfagan las necesidades tanto del empleador como del empleado; dicho de otra manera, deben disponer de un ambiente tecnológico que se parezca en lo posible a una oficina física de la empresa; por lo tanto, las soluciones tecnológicas sugeridas que debe ofrecer una compañía en materia de teletrabajo las encontraremos en el **Gráfico 1** (MinTIC, 2020):

Gráfico 1 - *Soluciones Tecnológicas Sugeridas para el Teletrabajo*



Fuente: *(MinTIC, 2020, pág. 38)*

En el aspecto de las telecomunicaciones, como observación, cabe recalcar que se consideran dos aspectos, el internet hogar y el internet móvil, para el primero y de acuerdo al exministro David Luna (2019) para Colombia el ancho de banda se considera a partir de los 25Mbps de velocidad, en cuanto al internet móvil, se contempla la tecnología 4G con velocidades a partir de 14Mbps (MinTIC, 2020), ambas son mínimas velocidades necesarias para el teletrabajo.

Por lo anterior, el proyecto de investigación pretende conocer la percepción entre los empleados con respecto a las tecnologías de la información y las comunicaciones con las que ha dispuesto para el ejercicio de sus funciones bajo el modelo de teletrabajo, esto contempla también, conocer la forma en que la compañía ha facilitado el acompañamiento, la comunicación y las capacitaciones necesarias para hacer buen uso de dichas tecnologías ofrecidas. Por lo tanto, se concluye que se deben evaluar las herramientas tecnológicas de las cuales debe disponer el teletrabajador hoy en día y que hace parte del presente caso de estudio del proyecto de investigación, es decir: Telecomunicaciones, Dispositivos de Usuario, Aplicaciones y Seguridad Informática (ver gráfico 1).

Aspectos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en el Ejercicio del Teletrabajo

El Ministerio del Trabajo de Colombia (2020) nos habla sobre el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) como "la mejora del ambiente de trabajo, el bienestar y la calidad de vida laboral, la disminución de las tasas de ausentismo por enfermedad, la reducción de las tasas de accidentalidad y mortalidad por accidentes de trabajo en Colombia y el aumento de la productividad"

Por lo tanto, Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) cobija a los empleados que se encuentren bajo la modalidad de teletrabajo (SafetYA, 2019), y esto deriva en algunas obligaciones generales que veremos en la siguiente **Tabla 1**:

Tabla 1 *- Obligaciones en riesgos laborales del teletrabajo*

EMPLEADOR	Brindar las garantías laborales y de promoción en salud y prevención de riesgos
TELETRABAJADOR	Asegurarse de cumplir con las normas y atender las recomendaciones del empleador y la ARL.
ARL	Brindar la asesoría necesaria para que empleador y teletrabajador tengan la información suficiente y clara para protegerse ante las eventualidades.

Fuente: *(SafetYA, 2019)*

Algunos aspectos para tener en cuenta y que son relevantes para el proyecto de investigación son los que se encuentran en la circular Externa N° 0027 del 12 de abril de 2019 (Ministerio del Trabajo, 2019), entre los cuales encontramos:

- Guía para la prevención y actuación en situaciones de riesgo:

  De conformidad con lo señalado en el artículo 2.2.1.5.9 del Decreto 1072 de 2015, el empleador y el teletrabajador deberán contar con la Guía para la prevención y actuación en situaciones de riesgo que deberá ser suministrada por la respectiva Administradora de Riesgos Laborales.

- Verificación de las condiciones de seguridad:

  El empleador deberá realizar la verificación de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo a través de cualquier modali-

dad, presencial o virtual, para lo cual podrá contar o con el apoyo de la Administradora de Riesgos Laborales.

El teletrabajador deberá implementar los correctivos sugeridos y necesarios en el lugar de trabajo como resultado de la verificación de las condiciones de seguridad y salud realizada.

- Autoreporte de condiciones de trabajo:

  El teletrabajador debe diligenciar el formato de autoreporte de Condiciones de Trabajo para la identificación de estas, antes del inicio de la labor contratada.

Por otra parte, existen otros riesgos como los riesgos psicosociales, los cuales son "los riesgos para la salud mental, física y social, ocasionados por las condiciones de empleo y los factores organizacionales y relacionales susceptibles de interactuar con el funcionamiento mental" (Rubbini, 2012, pág. 2); es por ello, que se hace necesario que se tenga también un apoyo desde el empleador y la ARL para con el empleado a través de programas que le permitan un mejor manejo del estrés y conservar la salud física con el fin de tener hábitos y estilos de vida y trabajo saludables (MinTIC, 2020) como por ejemplo:

- No trabajar más de 8 horas al día, ni más de 48 horas semanales.
- Hacer pausas activas de 5 a 7 minutos, mínimo cada 2 horas.
- Distribuir adecuadamente el tiempo en las actividades personales, sociales y de trabajo.
- Separar las actividades familiares de las laborales, de lo contrario pueden surgir tensiones que afectan psicológicamente al

teletrabajador, debido al número de compromisos adquiridos o el conflicto entre sus roles laborales y personales.

- manteniendo hábitos nutricionales saludables, evitando el consumo de cigarrillo y bebidas alcohólicas, y realizando ejercicio regular es posible prevenir enfermedades del sistema digestivo, cardiaco y osteomuscular.

En este mismo sentido, se puede definir que el proyecto de investigación explorara las condiciones de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) relacionadas con al teletrabajo con base en la guía para la prevención y actuación en situaciones de riesgo y los hábitos y estilos de vida y trabajo saludables durante el teletrabajo.

Competencias Laborales del Teletrabajo

Para el desarrollo del proyecto de investigación, es importante entender la definición de competencia laboral como "la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas". (Capuano, A 2004 p.4 citado por (Castellanos, 2020, pág. 35)). Por lo tanto, ser un teletrabajador no es solo cumplir con un perfil laboral para determinado cargo, sino que, además, debe poseer las competencias laborales necesarias, como parte de los requerimientos de esta nueva forma de organización laboral y ser evaluado por los mismos (Tunal, 2012).

De igual manera, Salazar (2012) nos aporta un dato interesante sobre las competencias laborales que debe tener un teletrabajador, y es

que, al hablar sobre teletrabajo, automáticamente se relaciona con las tecnologías de la información, pero las competencias laborales van un poco más allá de lo tecnológico; en su artículo sobre *Teletrabajo y la Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad* el autor habla sobre los diferentes tipos de competencias que se deben considerar:

> Las principales tienen relación con los ámbitos del saber, saber hacer y saber comunicar. Sobre competencias técnicas sobresale la utilización de internet y programas básicos. En las competencias personales, sobresale la capacidad de autocrítica y el interés por aprender a utilizar nuevas tecnologías. En las competencias profesionales destaca la capacidad de poseer ética, honradez y confidencialidad y la capacidad de mantener el equilibrio personal y la autoestima. Finalmente, en las competencias comunicacionales destaca tener capacidades comunicativas y saberse comunicar con mensajes claros y concisos. (2012, pág. 79)

De acuerdo con lo anterior, se puede determinar y clasificar las competencias laborales (**Tabla 2**) que deben poseer mínimamente los empleados bajo la modalidad de teletrabajo, que deben considerar los empleadores, y que serán parte del estudio del presente proyecto de investigación:

Tabla 2 - Competencias laborales de los teletrabajadores

ÁMBITO	COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
DEL SABER	Competencias Digitales	• Saber navegar por internet • Saber usar e-mail • Saber usar videoconferencias y chat
SABER HACER	Competencias Profesionales	• Capacidad de administrar el tiempo en casa • organización y gestión del tiempo • separar la vida profesional de la vida personal • Responsabilidad y autonomía.
SABER COMUNICAR	Competencias de Comunicación	• saber comunicar con mensajes claros y concisos, careciendo por ejemplo del lenguaje corporal • relacionamiento con los colegas • Mantener las relaciones pese a trabajar solo

Fuente: *Propia, basada en el estudio sobre Competencias Laborales Especificas de los Trabajadores a Distancia (Polanco, Reyes, & García, 2015, pág. 8)*

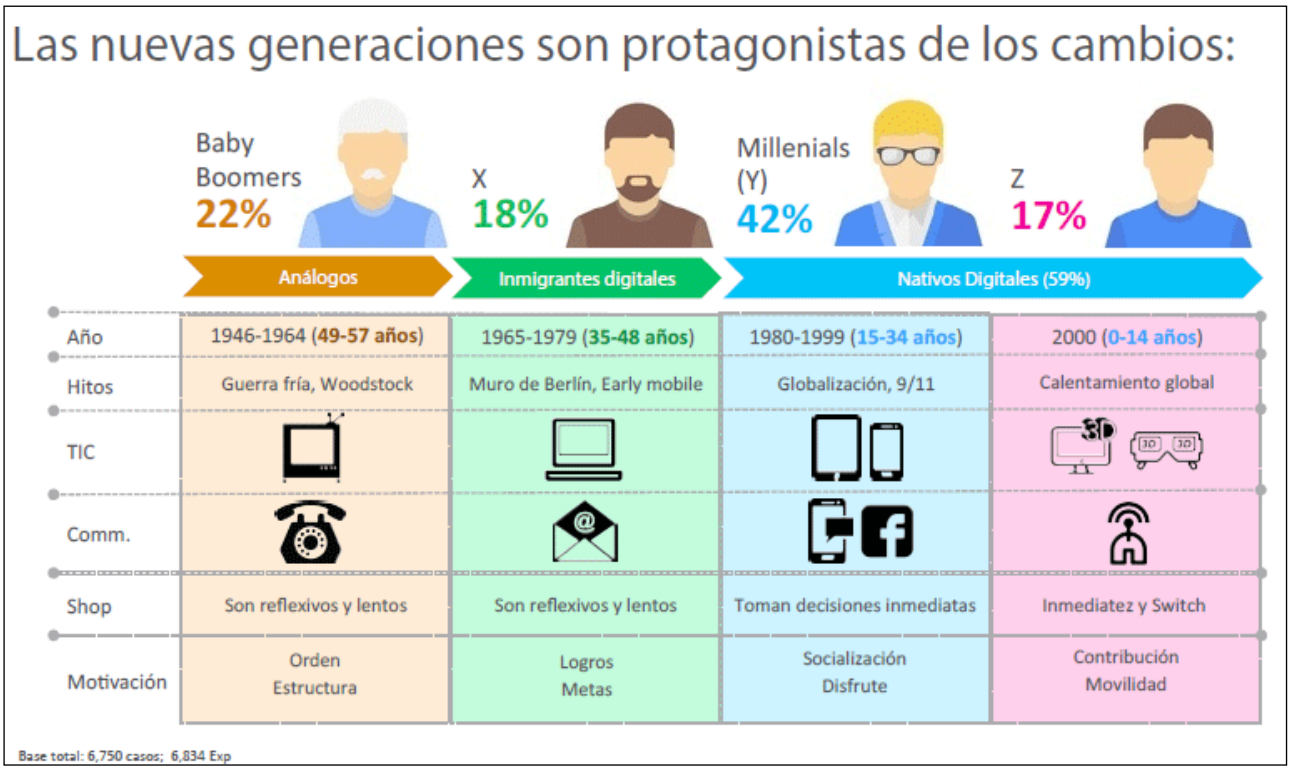
Sobre las competencias Digitales, las cuales hacen referencia el uso de ordenadores para obtener, evaluar, almacenar, producir, presentar e intercambiar información, y comunicarse y participar en redes de colaboración a haciendo uso de las TIC (Quintero, Rengifo, & Saldarriaga, 2020); se debe considerar una variable más como parte del estudio, ya que Crua (s.f.) en su artículo sobre *Nativos Digitales: todo lo que debes saber sobre la nueva Generación Z*, habla sobre como las generaciones posteriores a la Millennial son generaciones Nativas Digitales, es decir, que el manejo de las TIC es innato:

> Estos jóvenes tienen una habilidad innata del lenguaje y del entorno digital ya que han adoptado la tecnología en primera instancia. Las herramientas tecnológicas ocupan un lugar central

> en sus vidas y dependen de ellas para todo tipo de cuestiones cotidianas. Desde para relacionarse o estudiar hasta comprar, informarse, divertirse, etc. Es por esto por lo que ya no conocen una era sin conexión constante al mundo. (Crua, s.f.).

Por el contrario, las generaciones previas a la Millennial, no se consideran Nativos Digitales y han tenido que desarrollar esta competencia a través del tiempo, como se puede observar en el **Gráfico 1**. Por lo anterior, será interesante como parte de la investigación, la correlación de edades / generaciones con respecto a la competencia técnica/digital.

Gráfico 2 - *Generaciones X, Y, Z*



Fuente: *Begoña González (Generación X Y Z, s.f.)*

La influencia de la Pandemia en la Adopción del Teletrabajo

Ahora bien, un tema más reciente es sobre *El Teletrabajo en Tiempos de Pandemia*, que de acuerdo Rodríguez & Pardo (2020), donde nos mencionan que a raíz de la pandemia la población laboralmente activa era la que estaba más propensa a contraer el virus, y debido a esto surgió la necesidad de adoptar el modelo de teletrabajo y es aquí donde las empresas y sus líderes tuvieron que reaccionar y adaptarse al cambio:

> los empresarios se vieron en la necesidad de buscar nuevas formas para seguir funcionando y estableciendo estrategias en los procesos administrativos, comerciales, operativos y así mismo mantener sus flujos financieros, tomando una decisión vertiginosa, esta trata de que los trabajadores realicen sus labores bajo la modalidad de teletrabajo con el fin de evitar la exposición al virus (pág. 5).

Y es que, a raíz de esta pandemia, la compañía CRITEO incubadora de start-ups de Paris (2020) mencionaba que “muchos trabajadores están llevando a cabo sus trabajos desde casa por primera vez. Para otros, el teletrabajo ya formaba parte de su rutina diaria” por ello la pandemia del COVID-19, “podría hacer que las empresas se replantearan cómo y dónde se realiza el trabajo”

Si se toma en cuenta lo anteriormente mencionado, es necesario para el proyecto de investigación conocer si la pandemia fue determinante para la adopción del teletrabajo y la percepción de los empleados con respecto a esta situación ajena a la compañía.

Por otra parte, se ha hablado sobre temas tecnológicos, de productividad, competencias y de salud, sin embargo, hay otra variable que tiene que ver con la empresa y es la cultura organizacional y el clima laboral. Por ejemplo, Santillán (2020) en su ensayo sobre "El Teletrabajo en el COVID-19" menciona que las estructuras organizacionales deben ser más planas, flexibles, horizontales y modulares, lo cual les permite ser más adaptables a entornos cambiantes. De igual manera, Gonzalez, Lopez, Márquez, & Nuñez (2017, pág. 13), agregan que "las empresas con un nivel alto en sus indicadores de clima laboral y organizacional se consideran que tienen ventajas competitivas respecto a las demás". Del mismo modo, también es importante entender la diferencia que hay entre la Cultura Organizacional que de acuerdo con AMITAI (2020) es "la identidad que la integra. Esta se forma en el tiempo, con sus prácticas, pero se formula desde un principio con base en su visión, misión y objetivos, valores que dan claridad a lo que la empresa representa" y por otra parte el Clima Laboral como "estado de ánimo de una organización en el sentido más literal de "la parte humana" (animada) de la empresa. Se trata del ambiente de los trabajadores, cómo se vive el día a día" (AMITAI, 2020).

Por lo tanto, al igual que se evaluará si la pandemia fue determinante para la adopción del teletrabajo, se buscará conocer si la compañía estaba preparada para asumir el reto desde el punto de vista de cultura organizacional y clima laboral.

En resumen y considerando el escenario de la pandemia, se hace necesario evaluar el impacto ya sea positivo o negativo que esta genero al momento de impulsar el modelo de teletrabajo en la compañía, la

percepción de los empleados con respecto al cambio de modelo laboral desde la perspectiva de cultura organizacional y clima laboral, pero, además, comprender sobre las debilidades y fortalezas que tuvo la compañía al momento de adaptarse a dicho entorno cambiante.

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE DATOS

Para el análisis e interpretación de los datos, se hará a través de un análisis comprensivo, articulado sobre la comprensión y rastreo de estos; para ello, en primer lugar, se presentarán los datos sociodemográficos de la muestra extraída de la población, en segundo lugar, se trabajó de acuerdo con las categorías y subcategorías registrados en los instrumentos: Estructura Investigativa y la Encuesta. Para posteriormente hacer diferentes triangulaciones, buscar relaciones, tendencias, ordenar y filtrar información relevante para el estudio que finalmente permita llegar a las conclusiones del proyecto de investigación.

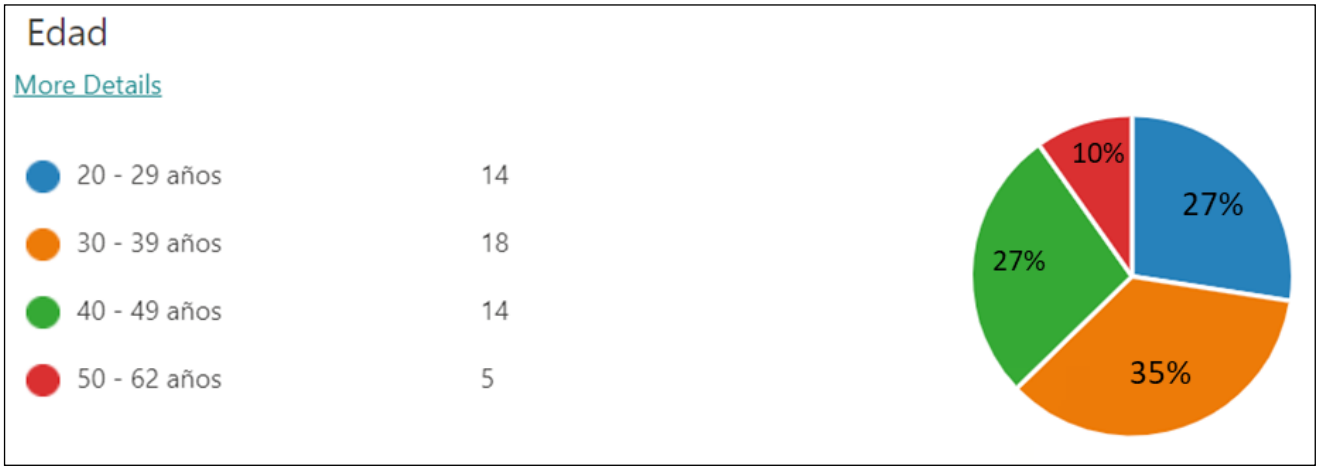
Datos Sociodemográficos

Los datos sociodemográficos permitieron recolectar información general sobre la muestra de empleados que hicieron parte de la investigación. Estos datos incluyen atributos como el rango de edad, sexo (*se refiere a las características anatómicas de una persona y no a la orientación sexual*), área de trabajo, posición jerárquica que ocupa el empleado y el tiempo que ha trabajado en la compañía; dichos datos sociodemográficos tienen el objetivo de obtener una visión más profunda del público objetivo y al momento de llegar la etapa de conclusiones.

La muestra representativa de la población determinada para el proyecto de investigación nos permite conocer la distribución de las características demográficas de los encuestados; además, si los tamaños de muestra son lo suficientemente grandes, es posible diferenciar entre diferentes subgrupos y obtener información que de otra forma hubieras pasado por alto (QuestionPro, 2020).

A continuación, los resultados de los datos sociodemográficos:

Gráfico 3 - *Rango de edad de la muestra*



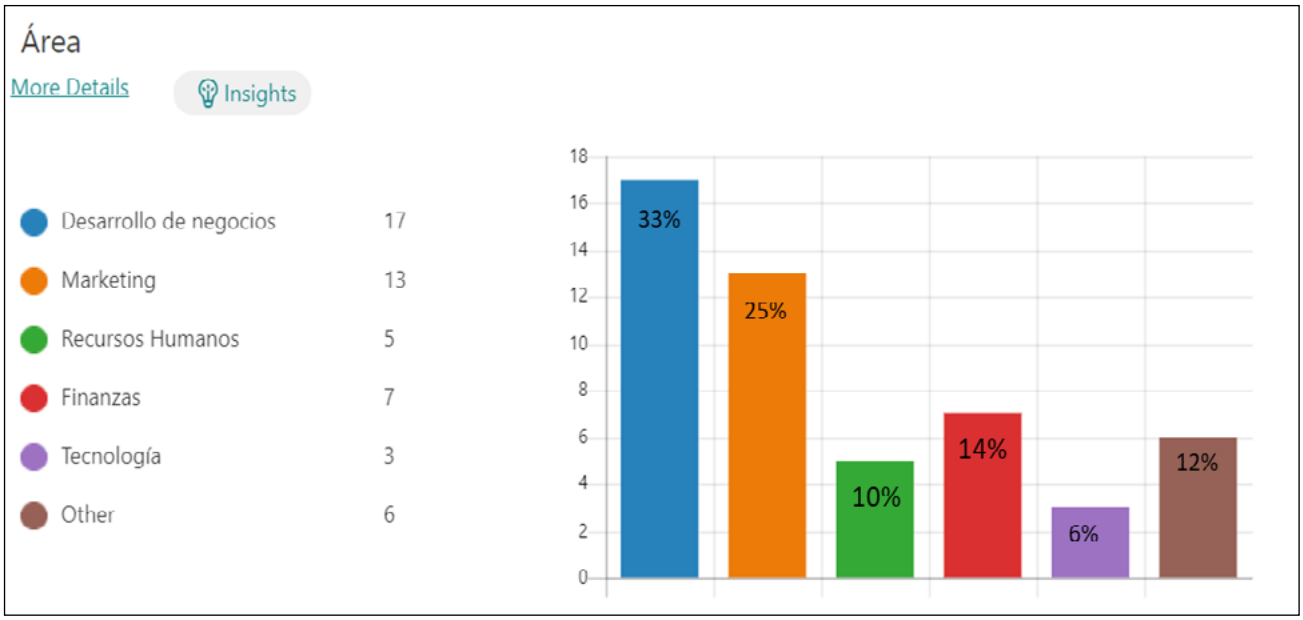
Fuente: *Elaboración propia*

Gráfico 4 - *Sexo (características anatómicas de una persona y no la orientación sexual)*



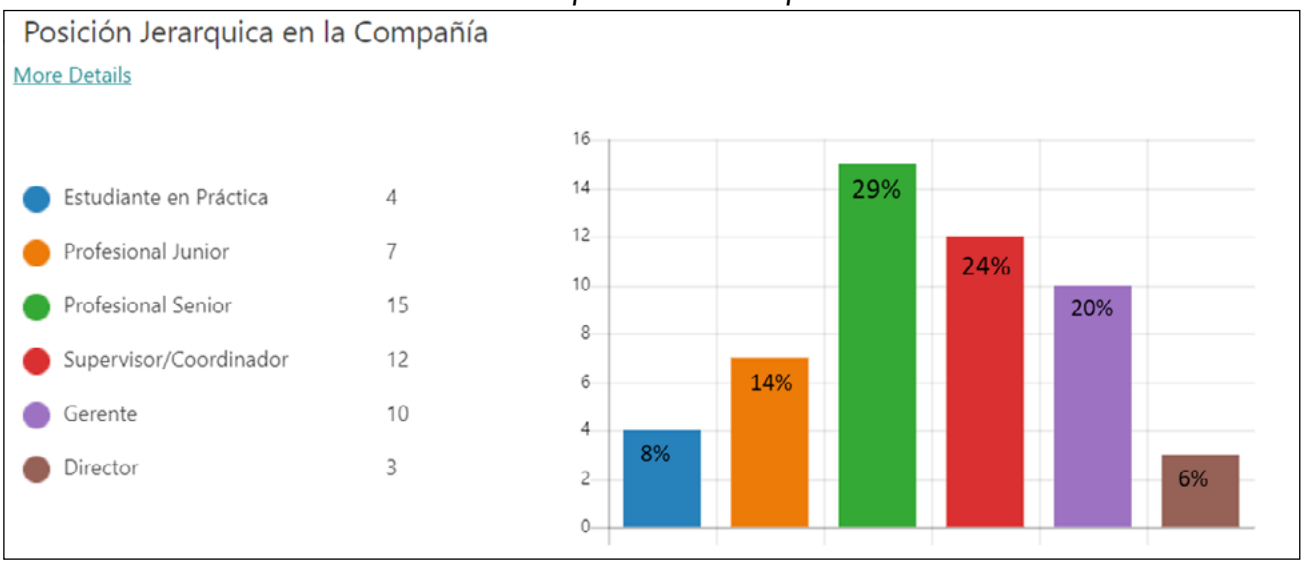
Fuente: *Elaboración propia*

Gráfico 5 - *Áreas de Negocio Encuestadas de la Muestra*



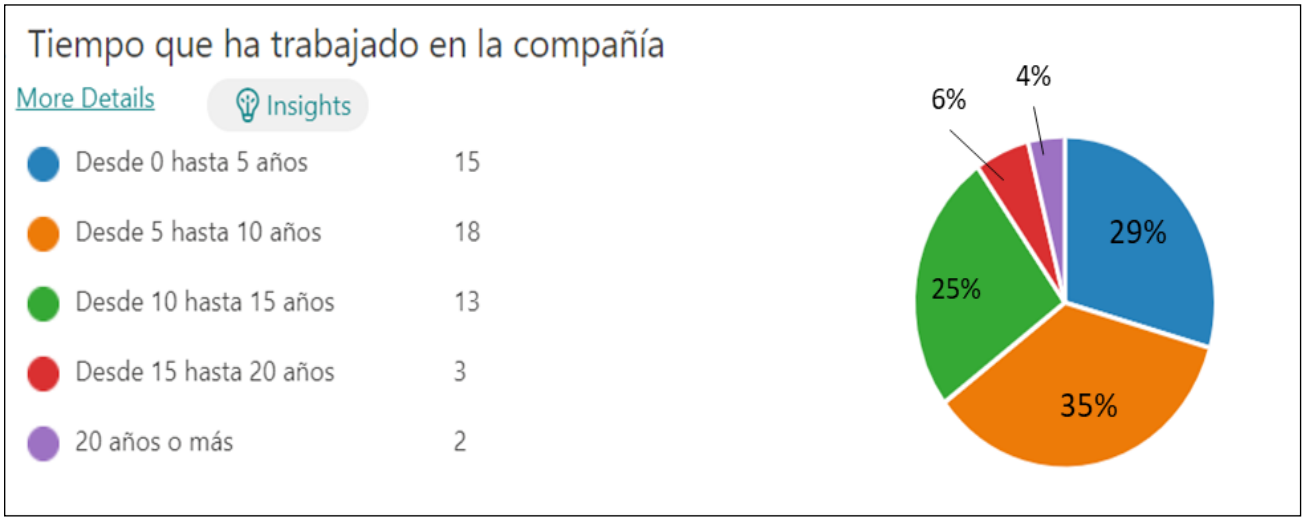
Fuente: *Elaboración propia*

Gráfico 6 - *Posición Jerárquica de los Empleados de la Muestra*



Fuente: *Elaboración propia*

Gráfico 7 - *Rango de años laborados entre los Empleados de la muestra*



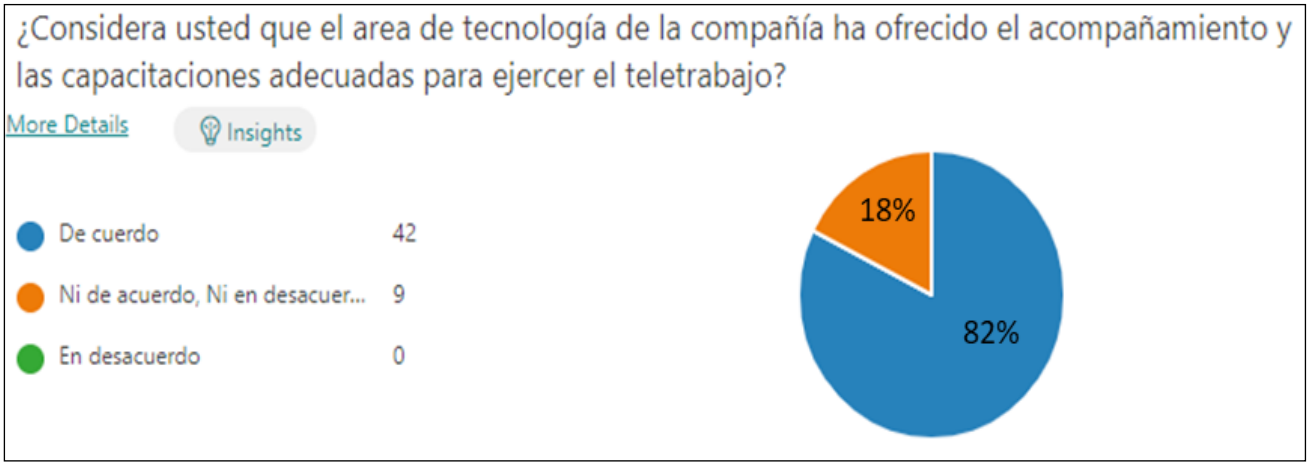
Fuente: *Elaboración propia*

Percepción Actual Favorable / Desfavorable Sobre Aspectos Tecnológicos, de Seguridad y Salud en el Trabajo necesarios para Ejercer el Teletrabajo

Percepción Aspectos Tecnológicos para el Teletrabajo

En lo que se refiere a la percepción en cuanto a si la compañía ha ofrecido a sus empleados el acompañamiento y las capacitaciones necesarias desde el área de tecnología para ejercer el teletrabajo, el 82% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo (**Gráfico 8**), es decir, que han recibido el apoyo necesario para hacer uso de las tecnologías de la información para llevar a cabo sus metras y objetivos durante el ejercicio del teletrabajo; este resultado coincide con la revisión documental previa, donde se mencionaba que el "teletrabajo trae implícito el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones como herramientas esenciales para el logro de los objetivos" (MinTIC, 2020, pág. 35). En cuanto al 18% restante de los encuestados tienen una percepción neutra en este aspecto tecnológico.

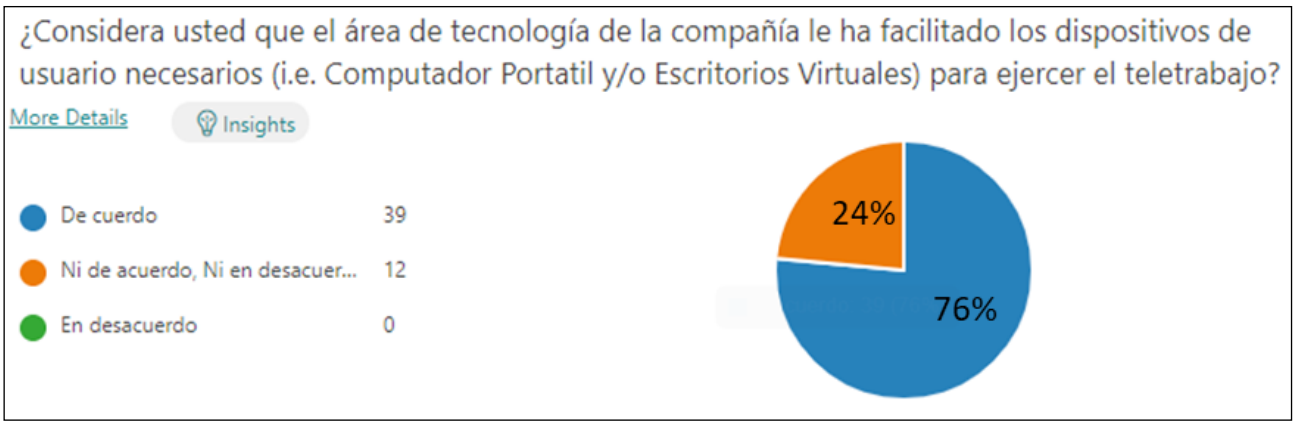
Gráfico 8 - *Percepción acompañamiento tecnológico para el teletrabajo*



Fuente: *Elaboración propia*

Del mismo modo, la mayoría de los encuestados, es decir el 76% (**Gráfico 9**), considera que la compañía les ha facilitado los dispositivos tecnológicos necesarios para poder ejercer el teletrabajo, en este caso se hace referencia a computadores portátiles o escritorios virtuales, a pesar de lo anterior, el 24% de los empleados encuestados respondió tener una percepción neutral con respecto a dicha pregunta.

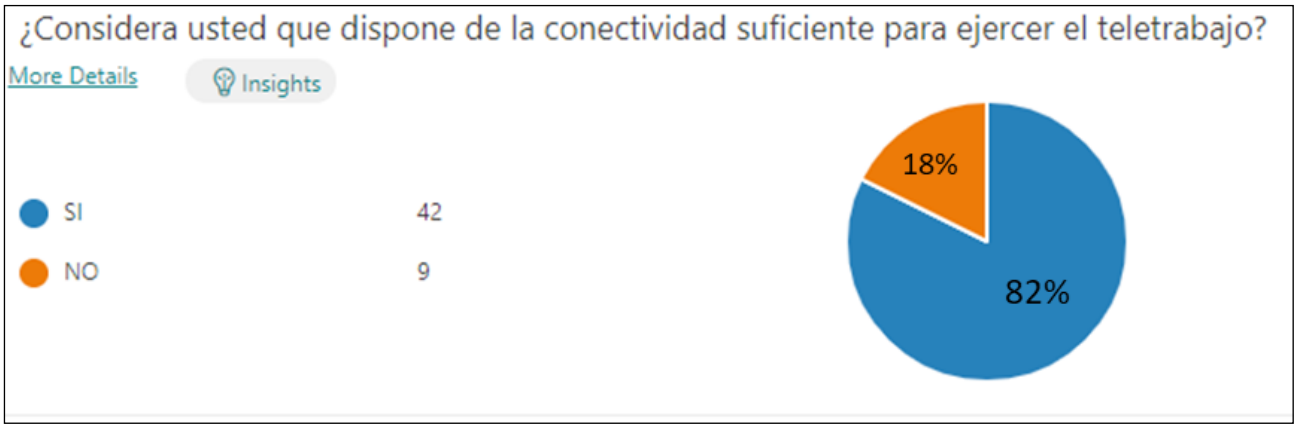
Gráfico 9 - *Percepción dispositivos tecnológicos necesarios para el teletrabajo*



Fuente: *Elaboración propia*

En el caso de la conectividad con la cual deben contar los empleados para el ejercicio del teletrabajo, encontramos que el 82% posee tanto internet de banda ancha (superior a 25mbps) y telefonía móvil (voz y datos 4G a 14mbps); por el contrario, el 18% restante carece de alguno de estos dos servicios básicos (**Gráfico 10**); si se tiene en cuenta que el MinTIC (2020) recomienda como mínimo tener conexión de banda ancha para el ejercicio del teletrabajo, esto implica que la compañía debe entender el motivo de esta carencia entre algunos de sus empleados, más si se tiene en cuenta que la mayoría de los encuestados acepto haber recibido toda la información y recomendaciones necesarias desde el área de tecnología, que les permitiera ejercer el teletrabajo de manera apropiada, como quedo en evidencia en la pregunta de la encuesta sobre la percepción sobre el acompañamiento tecnológico que ha hecho la empresa (**Gráfico 8**).

Gráfico 10 - *Percepción conectividad necesaria para el teletrabajo*

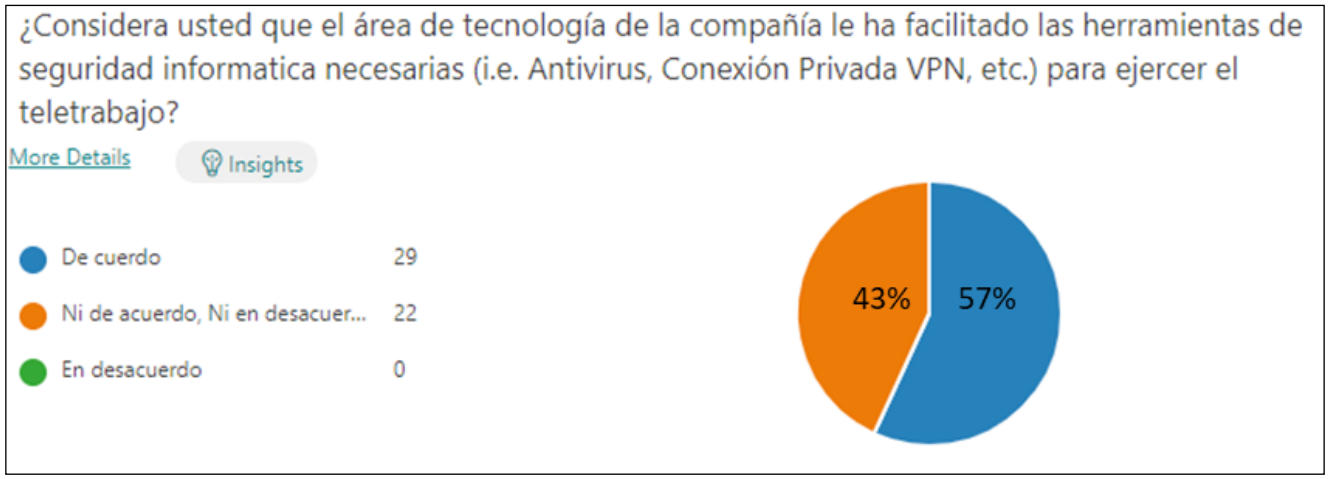


Fuente: *Elaboración propia*

Se observa que el 57% de los encuestados afirma estar de acuerdo en cuanto a que el área de tecnología de la compañía ofrece las herramientas necesarias de seguridad informática, sin embargo, el 43%

expresa estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo en cuanto a dichas herramientas de seguridad (**Gráfico 11**). Llama la atención este significativo porcentaje de encuestados con una posición neutral, entendiendo que la compañía dispone de todas las medidas de seguridad informática mínimas que define el MinTIC (2020), y contrasta nuevamente con el hecho de que la mayoría de los empleados manifestaron haber recibido la información suficiente desde el área de tecnología para el ejercicio del teletrabajo (**Gráfico 8**), como se ha mencionado previamente.

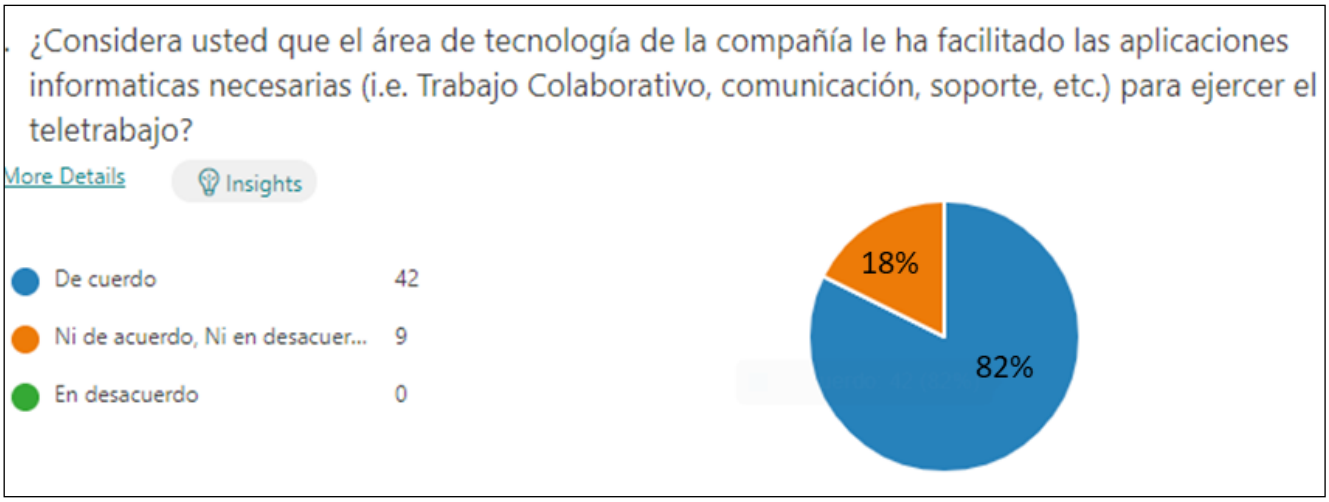
Gráfico 11 - *Percepción seguridad informática en el teletrabajo*



Fuente: *Elaboración propia*

Por último, encontramos que el 82% de los encuestados considera estar de acuerdo en que se le han ofrecidos las aplicaciones informáticas necesarias para ejercer el teletrabajo de manera eficiente en pro de lograr los objetivos que la compañía les ha designado (**Gráfico 12**); este resultado es significativo dado que es a través de las aplicaciones informáticas el teletrabajador dispondrá y le permitirá desarrollar su labor basándose en los canales de comunicación, de soporte e infraestructura disponibles (MinTIC, 2020).

Gráfico 12 - *Percepción aplicaciones informáticas para el teletrabajo*



Fuente: *Elaboración propia*

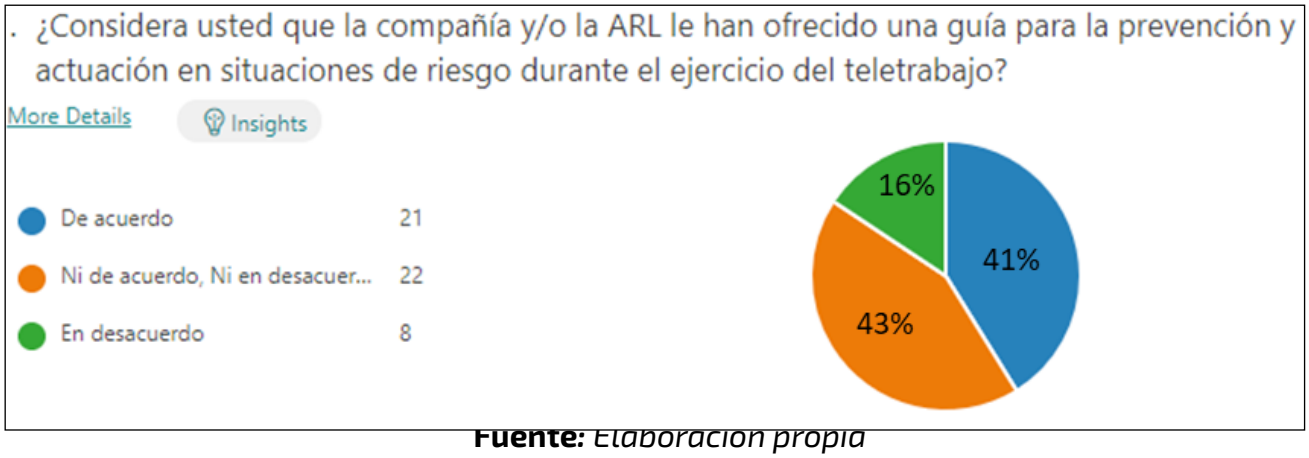
Como conclusión preliminar, la percepción en general de los aspectos tecnológicos que tienen los empleados bajo el modelo de teletrabajo en la compañía es favorable, dado que, en varias de las subcategorías evaluadas, la mayoría de los encuestados manifestó estar de acuerdo, pero pueden existir oportunidades de mejora con respecto a los que tuvieron una percepción neutral.

Percepción Aspectos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para el Teletrabajo (SG-SST)

En lo que respecta al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para el Teletrabajo (SG-SST), entre los encuestados el 41% dice estar acuerdo en cuanto que a que la compañía y/o la ARL han ofrecido las guías o pautas para le prevención de riesgos en el teletrabajo, por otra parte, el 43% tiene una posición neutral, y por último el 18% de los encuestados manifiesta estar en desacuerdo al percibir que no han recibido las guías necesarias con respecto a los riesgos laborales a los que pueden estar expuestos en el teletrabajo (**Gráfico**

13). A pesar de ser solo un 18% quienes están en desacuerdo, resulta significativo, si se tiene en cuenta que el empleador está obligado a brindar las garantías laborales y de promoción en salud y prevención de riesgos, y la ARL debe brindar la asesoría necesaria para que tanto el empleador y teletrabajador tengan la información suficiente y clara para proteger su integridad ante eventualidades laborales (SafetYA, 2019).

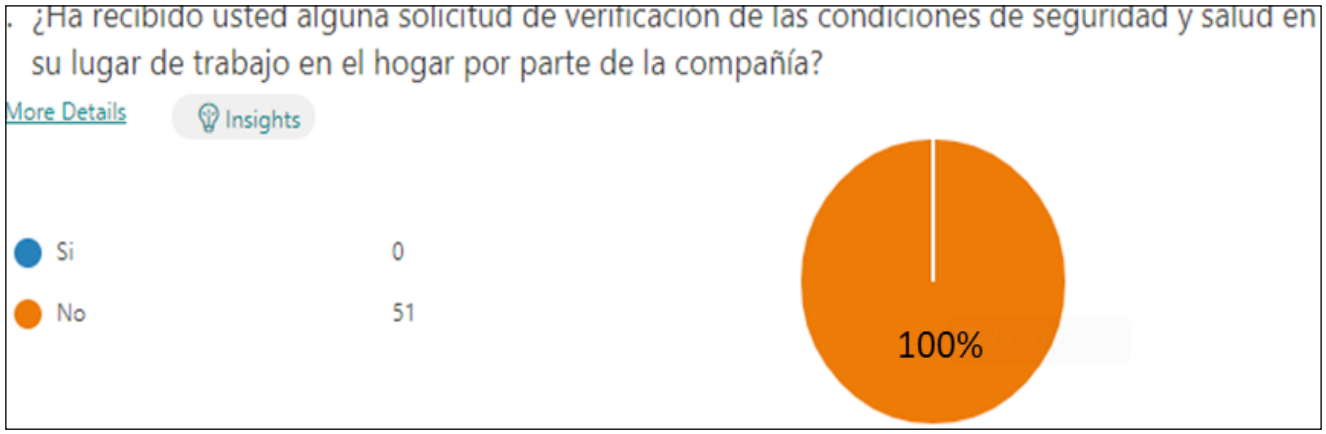
Gráfico 13 - *Percepción sobre guías para la prevención de riesgos laborales en el teletrabajo*



Fuente: *Elaboración propia*

Para la siguiente pregunta, el consenso es absoluto, el 100% de los encuestados respondieron estar en desacuerdo al preguntarles sobre las verificaciones para garantizar las condiciones de seguridad y salud en el lugar de trabajo en el hogar por parte de la compañía (**Gráfico 14**). Este resultado evidencia que la compañía podría presentar falencias al momento de realizar la verificación de las condiciones de seguridad y salud en el hogar, o bien, no está comunicando de manera clara y concisa el manejo que le debe dar a las condiciones de seguridad y salud en el lugar del teletrabajo, sin embargo, esta responsabilidad debe ser compartida con la Administradora de Riesgos Laborales – ARL.

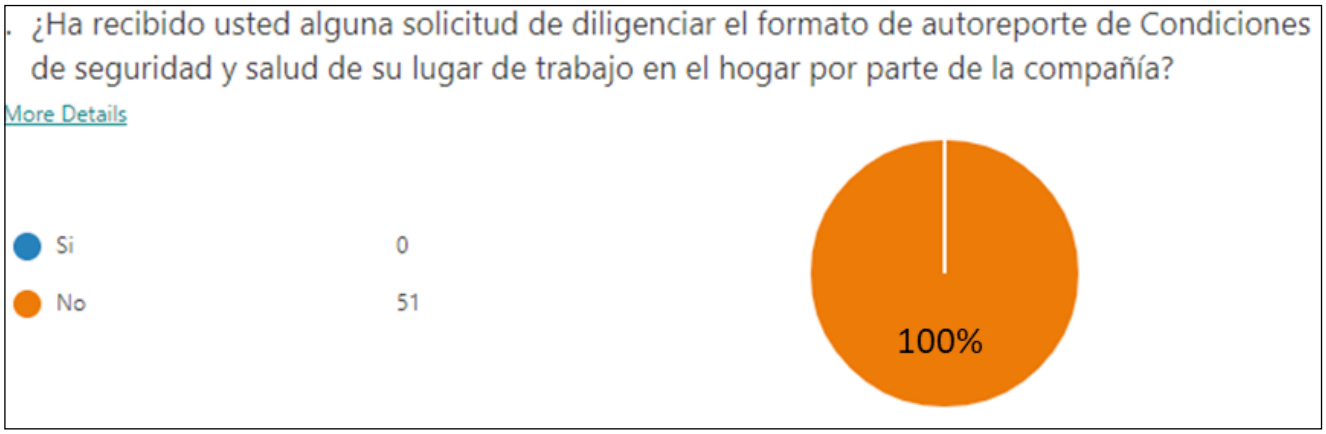
Gráfico 14 - *Percepción verificación condiciones de seguridad y salud en el lugar de teletrabajo*



Fuente: *Elaboración propia*

Al igual que en el punto anterior, hay unanimidad ya que 100% de los encuestados se manifestaron en desacuerdo ante el hecho de que tampoco han recibido el formato de autoreporte que les permita monitorear de manera periódica las condiciones de seguridad y salud en el lugar de teletrabajo por parte de la compañía (**Gráfico 15**). Esto denota una tendencia similar al punto anterior, sobre la verificación de condiciones de seguridad y salud en el lugar de teletrabajo, esto dejaría en evidencia, el hecho de que está ocurriendo algo que influye en la percepción negativa ya sea por parte de la compañía y/o de la Aseguradora de Riesgos Laborales – ARL.

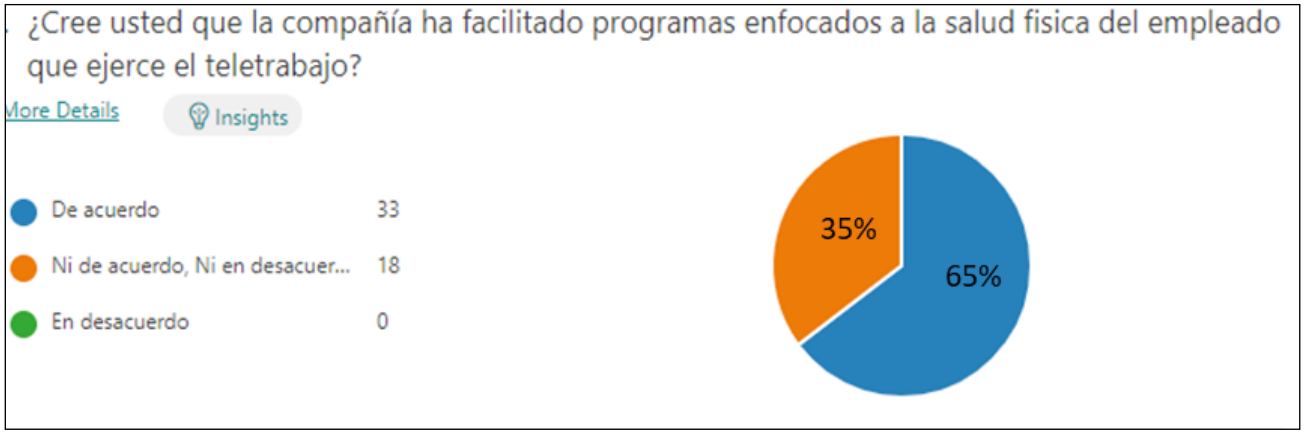
Gráfico 15 - *Percepción autoreporte sobre las condiciones de seguridad y salud en el teletrabajo*



Fuente: *Elaboración propia*

En lo que respecta a salud física, se observa que el 65% de los encuestados están de acuerdo en que se les ha ofrecido los programas necesarios para conservar la salud física durante el ejercicio del teletrabajo. El 35% restante de los encuestados manifiesta una posición neutra al manifestar estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo (**Gráfico 16**).

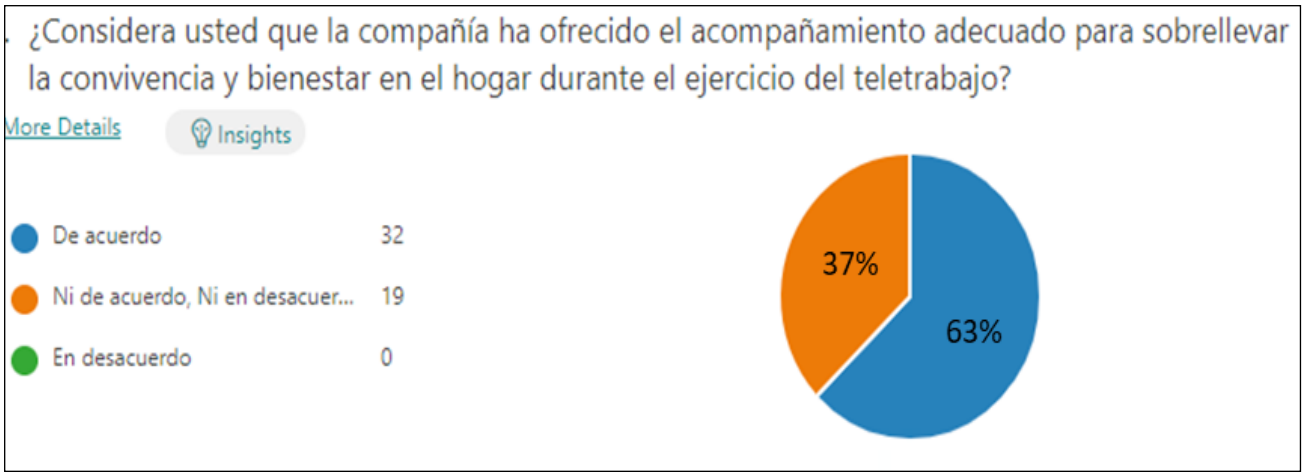
Gráfico 16 - *Percepción programas de salud física durante el teletrabajo*



Fuente: *Elaboración propia*

Resultados similares se observan en la parte que corresponde al riesgo psicosocial, es decir, a la convivencia y bienestar en el hogar durante el ejercicio del teletrabajo, por eso se observa un 63% de encuestados estar de acuerdo, mientras que un 37% está entre los que están ni de acuerdo, ni en desacuerdo con el acompañamiento ofrecido por la compañía (**Gráfico 17**)

Gráfico 17 - *Percepción acompañamiento para sobrellevar la convivencia y bienestar en el hogar durante el teletrabajo*



Fuente: *Elaboración propia*

Por el momento se puede inferir que en lo que respecta al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para el Teletrabajo (SG-SST), se evidencian algunas falencias que han llevado a una percepción negativa entre los teletrabajares encuestados. Por otra parte, en lo que respecta a salud física y los riesgos psicosociales, a pesar de tener una percepción generalmente favorable, existe un porcentaje significativo de encuestados que tienen una posición neutral sobre estos dos temas.

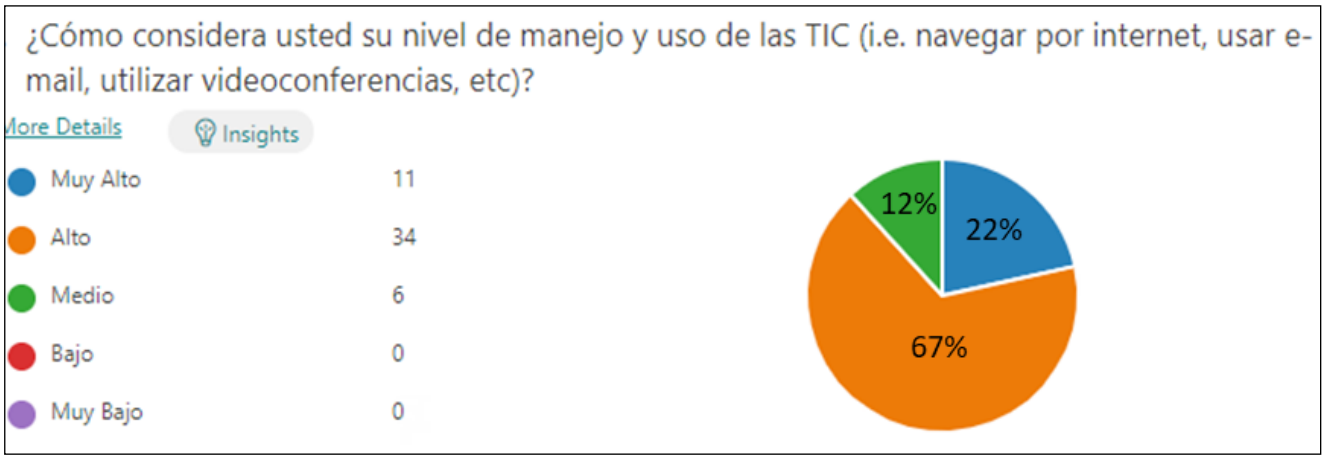
Percepción Actual Favorable / Desfavorable sobre Competencias Laborales Necesarios para Ejercer el Teletrabajo

Percepción Competencias Laborales del Teletrabajo

Con relación a las competencias laborales, en cuanto al manejo y uso de las TIC, el 67% de los encuestados demostraron tener un alto nivel, un 22% muy alto nivel (**Gráfico 18**); se podría deducir que en general los empleados de la compañía tienen un buen manejo de las TIC en

pro de cumplir con sus funciones durante el teletrabajo. Este resultado coincide con lo previamente consultado en la revisión documental, donde el manejo de las tecnologías de la información juega un papel importante dentro de las competencias laborales de un teletrabajador.

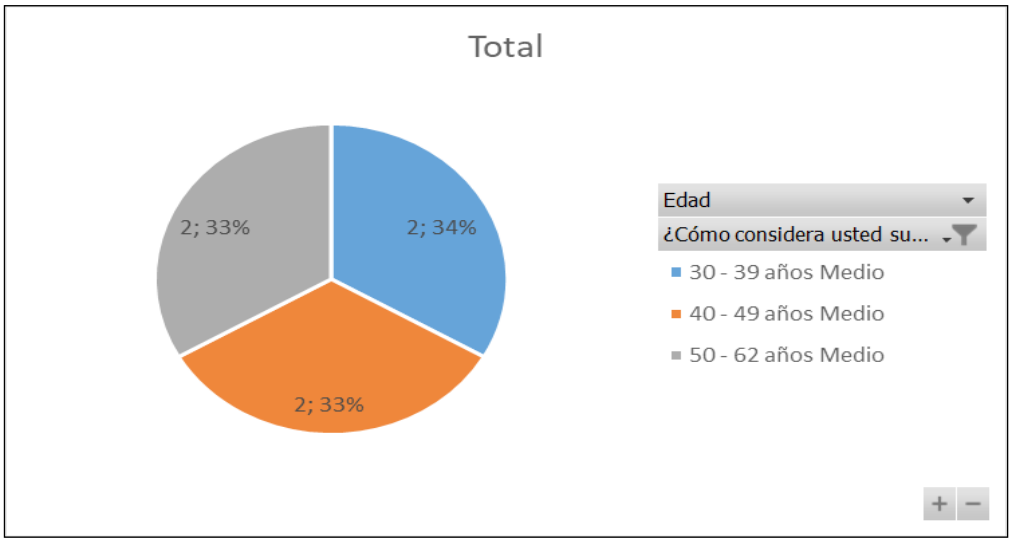
Gráfico 18 – *Percepción sobre el manejo y uso de las TIC por parte de los teletrabajadores*



Fuente: *Elaboración propia*

Sin embargo, se observa que existe un pequeño grupo poblacional que corresponde al 12% que perciben tener un nivel medio en el manejo y uso de las TIC, dentro de este porcentaje se identifica que empleados de 30 años en adelante (**Gráfico 19**), es decir que, este grupo abarca a parte de la generación Millennial (de acuerdo con Crua (s.f.) no necesariamente todos los Millenials son nativos digitales) y las generaciones como son la generación X y Baby Boomers que definitivamente no son nativos digitales, y quizas por ello el manejo y uso de las tecnologías de la información no es innato y debe desarrollarse como una competencia laboral digital.

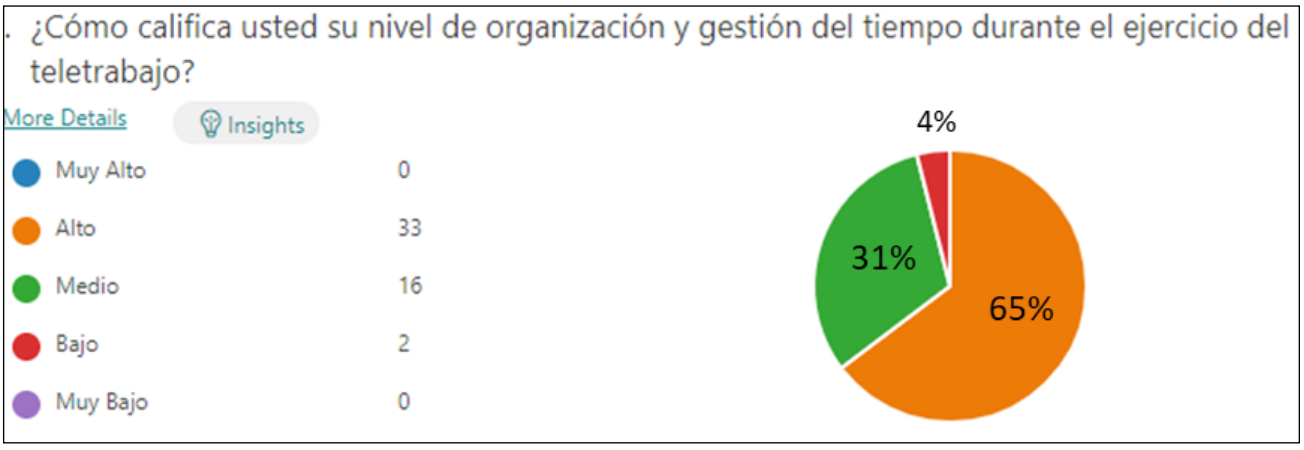
Gráfico 19 – *Rango de edades con nivel medio en Competencias Laborales TIC*



Fuente: *Elaboración propia*

Para la siguiente pregunta sobre competencias laborales para el teletrabajo, entre los encuestados el 65% indican que tiene un nivel alto en su nivel de organización y gestión del tiempo, pero se observa que el 31% dice tener un nivel medio y un 4% donde indican que su nivel de organización y gestión del tiempo es bajo (**Gráfico 20**).

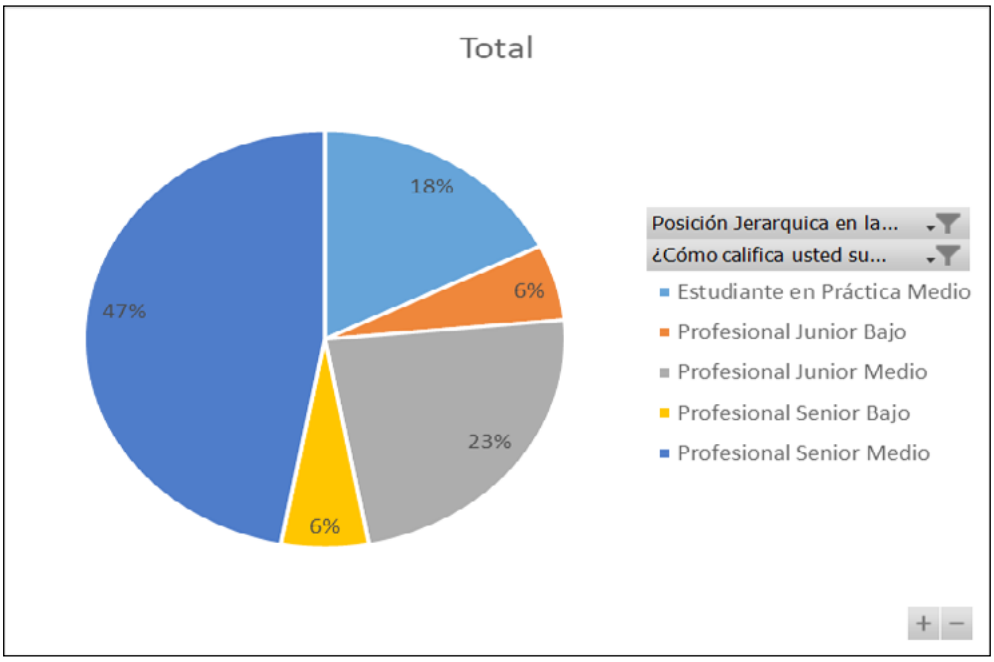
Gráfico 20 - *Percepción sobre la organización y gestión del tiempo entre los teletrabajadores*



Fuente: *Elaboración propia*

Si se realiza un análisis un poco más detallado, se observa que entre los encuestados que dicen tener un nivel medio o bajo de organización y gestión del tiempo, son los empleados que en la organización ocupan una posición dentro de la compañía como aprendices, profesionales junior o senior (**Gráfico 21**), los cuales son empleados que para la compañía aún están en etapa de formación profesional y que aún no lideran áreas ni tienen personal bajo su cargo, además de que requieren supervisión de sus superiores, por lo tanto el resultado de la encuesta da a entender que este grupo de empleados tiene una oportunidad de mejora con respecto a la organización y gestión del tiempo.

Gráfico 21 – *Empleados con nivel de Gestión del Tiempo medio/bajo con respecto a su posición jerárquica en la compañía*

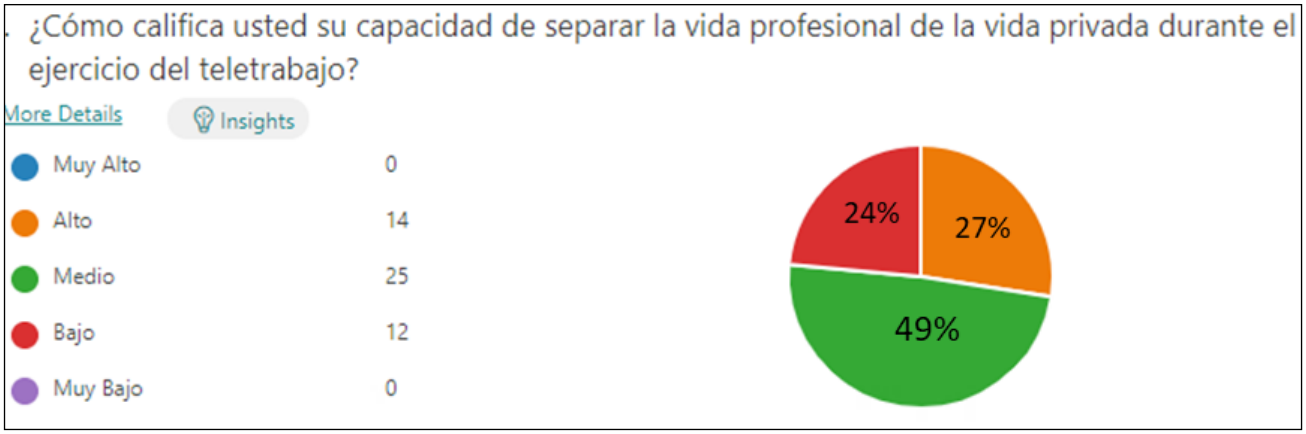


Fuente: *Elaboración propia*

Partiendo de la revisión documental previamente consultada, encontramos que separar las actividades familiares de las laborales es vital

para los teletrabajadores, de lo contrario pueden surgir tensiones que afectan psicológicamente al teletrabajador y su grupo familiar (Min-TIC, 2020). Evaluando los resultados obtenidos, el 27% de los empleados dice tener un nivel alto al poder separar la vida profesional de la vida privada (**Gráfico 22**).

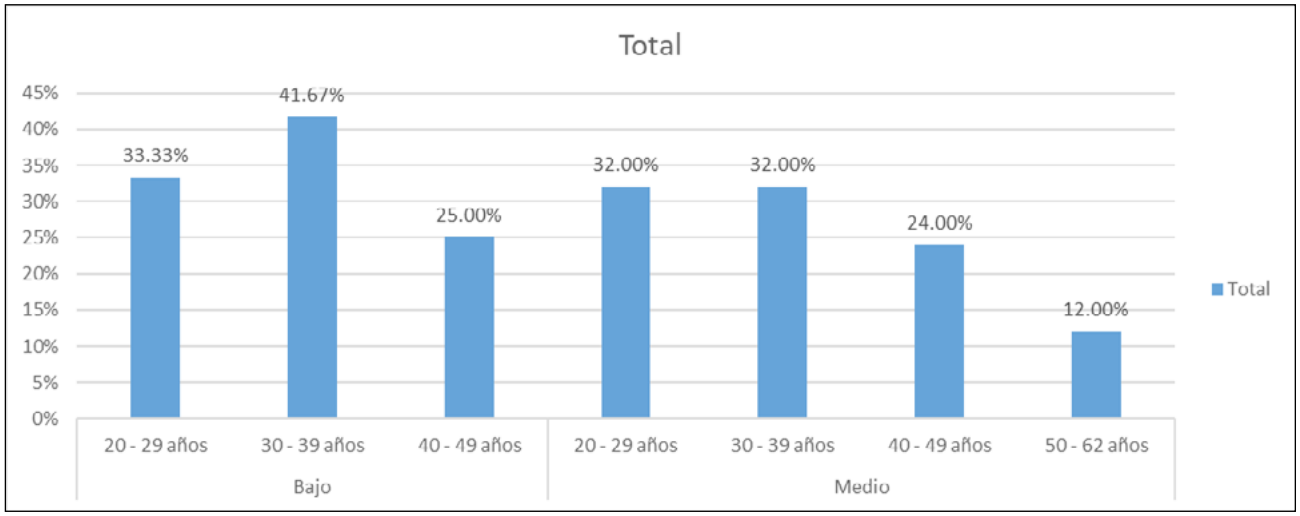
Gráfico 22 - *Percepción separación vida profesional de la privada*



Fuente: *Elaboración propia*

Sin embargo, encontramos que existe una población de 49% y otra del 24% que dicen tener un manejo medio y o bajo respectivamente; este resultado también nos muestra que esta percepción es generalizada, es decir que está presente en cierta medida entre todos los rangos de edad en la compañía, lo cual indicaría que es un aspecto que incide en dicha competencia laboral entre los empleados(*Gráfico 23*).

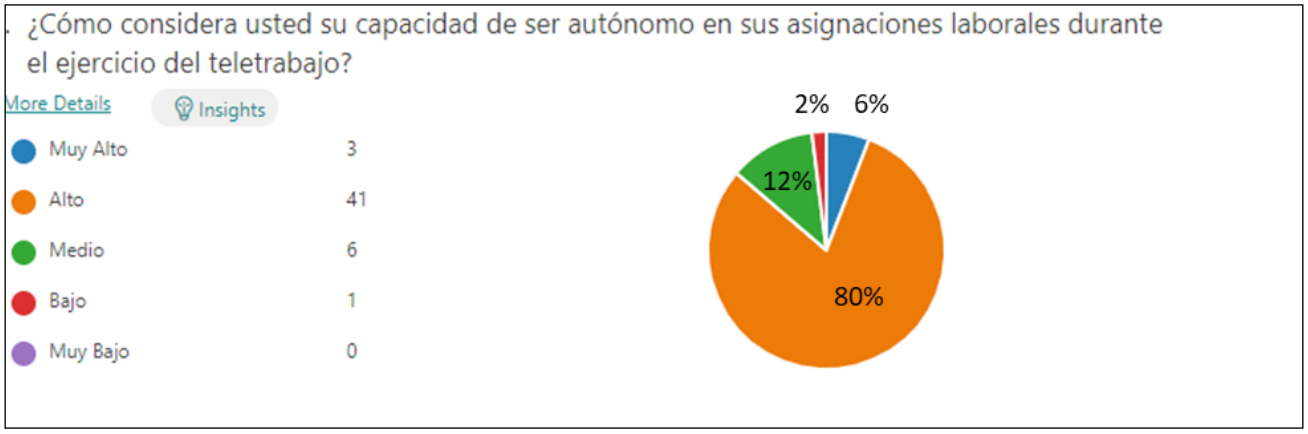
Gráfico 23 – *Rango de edades entre los teletrabajadores con nivel medio/bajo en cuanto a la capacidad de separar la vida laboral de la privada*



Fuente: *Elaboración propia*

Para el caso de trabajo autónomo, se observa que el 86% de los encuestados indican tener un muy alto o alto nivel en su capacidad de ser autónomos en las asignaciones laborales, pero se existe un pequeño porcentaje los cuales perciben tener un nivel medio (12%) y bajo (2%) como se observa en el **Gráfico 24**:

Gráfico 24 – *Percepción sobre el trabajo autónomo entre los teletrabajadores*

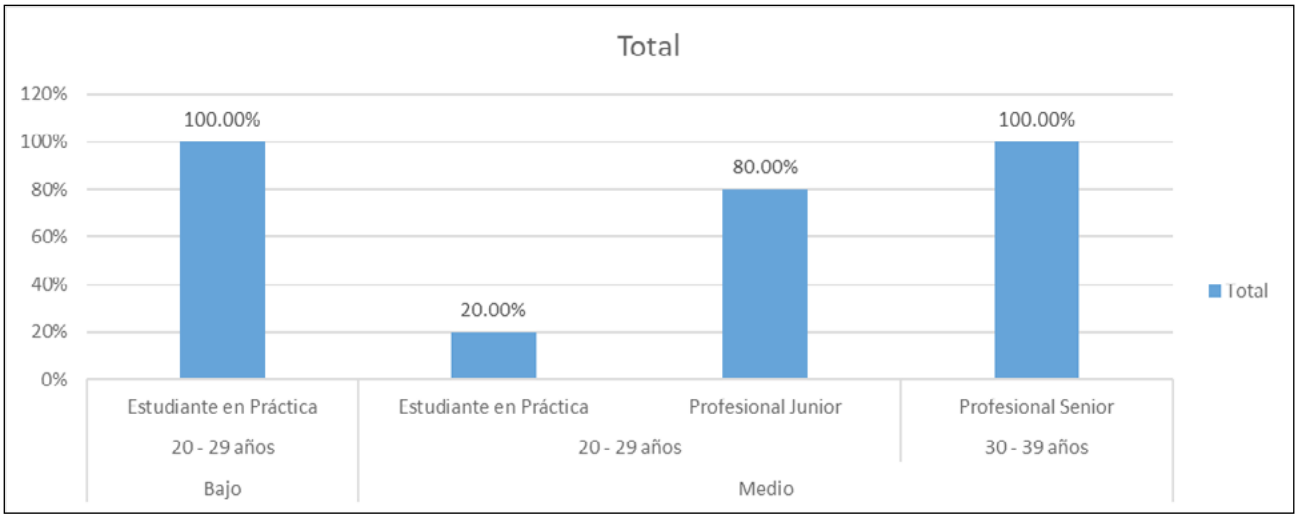


Fuente: *Elaboración propia*

A pesar de que existe ese pequeño porcentaje con niveles medio o bajo, es un resultado esperado si observamos que las personas que están en ese porcentaje son personas que están en una etapa tem-

prana de su carrera profesional y están aún en formación (**Gráfico 25**) como se observó previamente en la competencia sobre Gestión del Tiempo.

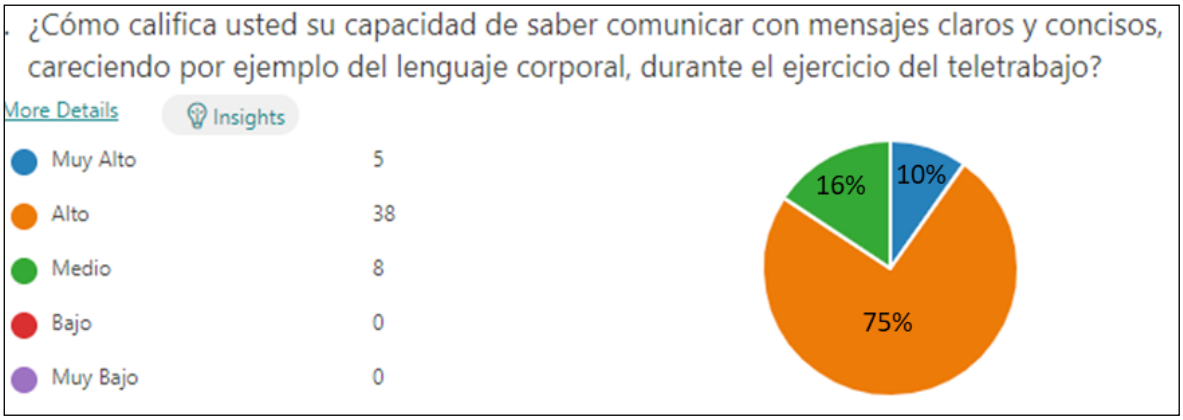
Gráfico 25 – *Rango de edad y posición jerárquica en la compañía entre los teletrabajadores que tienen un nivel medio/bajo en cuanto al trabajo autónomo*



Fuente: *Elaboración propia*

Ahora bien, en la parte comunicativa, casi el total de la población encuestada manifiesta tener un nivel alto (75%) o muy alto (10%) en su capacidad de saber comunicar con mensajes claros y concisos, y solo un 16% dice tener un nivel medio (**Gráfico 26**)

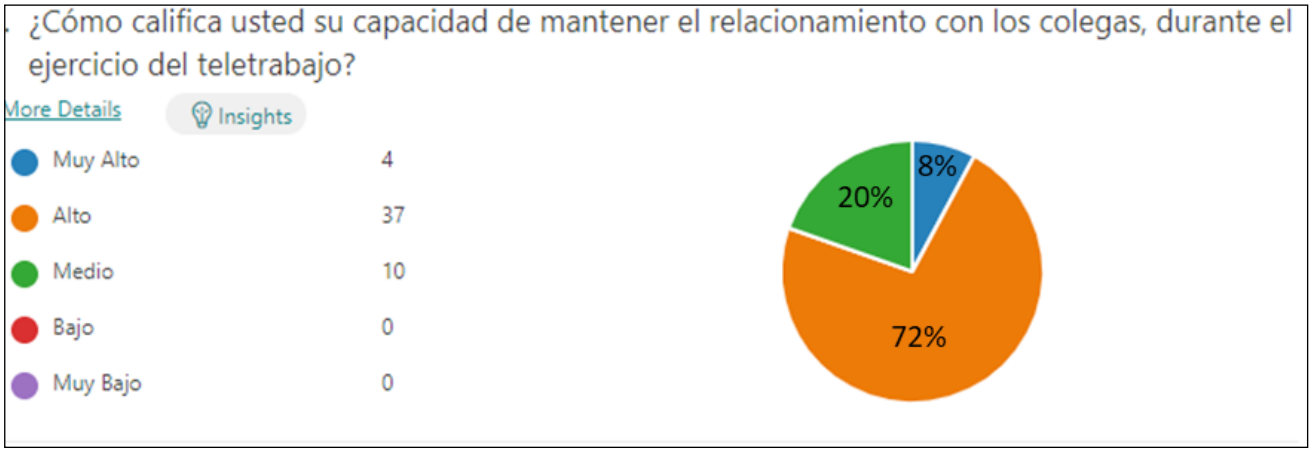
Gráfico 26 - *Percepción del saber comunicar entre los teletrabajadores*



Fuente: *Elaboración propia*

Por último, el 72% de los encuestados califican su capacidad de relacionamiento con los colegas como alto, el 8% dice tener una muy alta capacidad de relacionamiento, mientras que el 20% considera que tienen un nivel medio (**Gráfico 27**). Por lo anterior, se entiende que los resultados de la encuesta demuestran que en general el tema de comunicación y relacionamiento es una competencia en la cual la mayoría de los empleados manifiestan ser competentes durante el desarrollo del teletrabajo.

Gráfico 27 – *Percepción sobre el relacionamiento con colegas entre los teletrabajadores*



Fuente: *Elaboración propia*

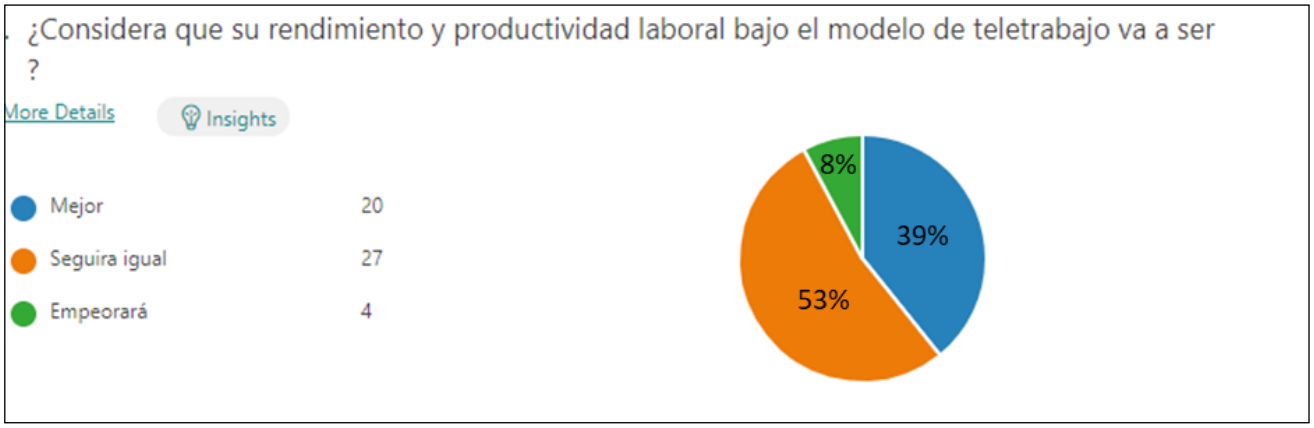
Preliminarmente se puede concluir que la encuesta ha permitido conocer la percepción que existe entre los empleados con respecto a las competencias laborales que requieren para ejercer el teletrabajo, algunas destacan debido a que en general la mayoría de los empleados dice tener un nivel alto en dichas competencias tales como el manejo de las TIC, organización y gestión del tiempo, trabajo autónomo, el relacionamiento con los colegas y la comunicación, de igual manera, vislumbra oportunidades de mejora como en la separación de la vida laboral de la personal, que quizás requieran un estudio más profundo.

Expectativas Positivas y/o Negativas del Teletrabajo

Expectativa Desempeño Laboral

La expectativa en cuanto al rendimiento y productividad laboral entre los encuestados, el 53% considera que seguirá igual, mientras que otra porción de estos, es decir el 39% considera que será mejor; solo el 8% restante dice que su desempeño empeorará (**Gráfico 28**).

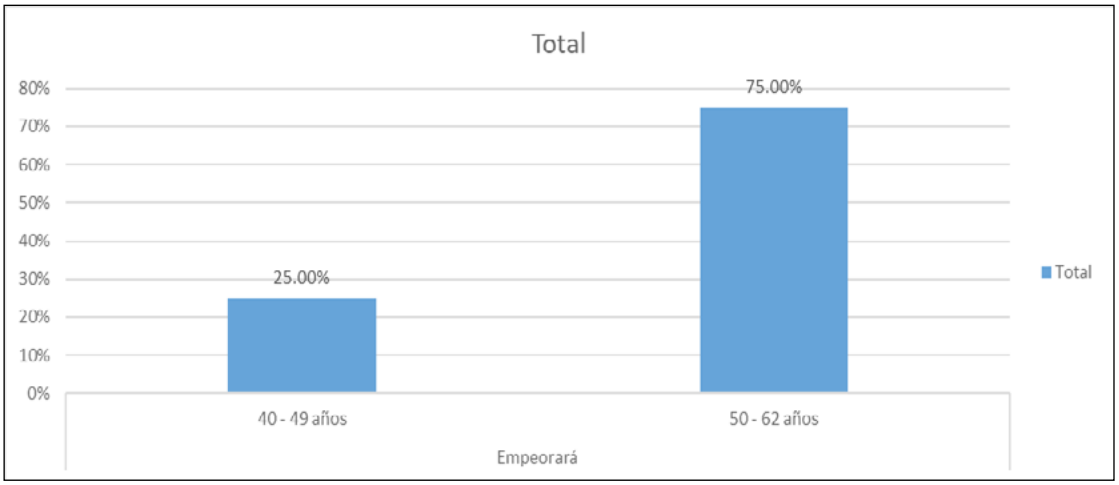
Gráfico 28 – *Expectativa sobre el rendimiento y productividad laboral durante el teletrabajo*



Fuente: *Elaboración propia*

Haciendo un análisis a ese porcentaje de empleados que no se encuentran optimistas en cuanto a cómo será el rendimiento y productividad laboral, resalta que es el grupo sociodemográfico de personas mayores de 40 años (**Gráfico 29**); esto coincide con la posición de Minolli (2012), donde expresa la dificultad de la generación Baby Boomer de adoptar de nuevos modelos laborales, como el teletrabajo.

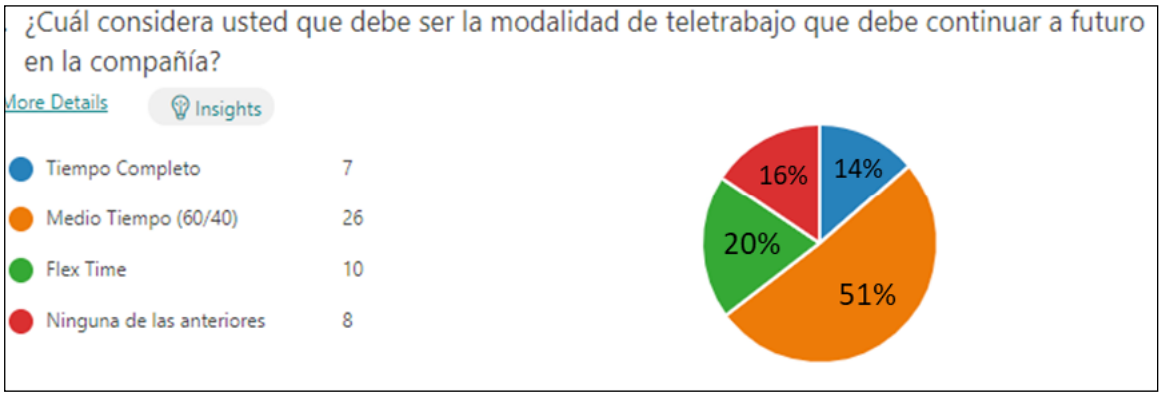
Gráfico 29 – *Rango de edades entre los teletrabajadores poco optimistas en cuanto a rendimiento y productividad*



Fuente: *Elaboración propia*

Por otra parte, entre las diferentes modalidades de teletrabajo que los encuestados prefieren, se observa que el 51% se inclina por el medio tiempo (60/40) el cual implica realizar 3 días de teletrabajo y 2 días presenciales; el 20% preferiría flex time u horario flexible el cual permite al empleado ser autónomo en su gestión de horario de trabajo y además, realizar teletrabajo cuando lo considere necesario; el 7% tiene preferencia sobre un modelo de teletrabajo a tiempo completo y un 8% restante no se inclina por ninguna modalidad de teletrabajo (**Gráfico 30**).

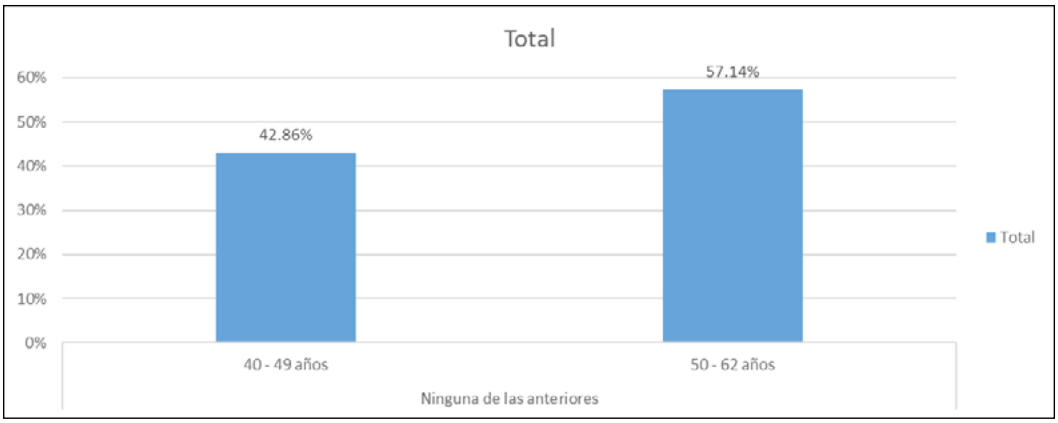
Gráfico 30 - *Expectativa sobre las diferentes modalidades de teletrabajo*



Fuente: *Elaboración propia*

En general, se podría deducir que el 84% de los encuestados está de acuerdo con cualquiera de las modalidades de teletrabajo que pueden aplicarse hoy en día en la compañía, por el contrario, existe un porcentaje remanente que podría interpretarse que tiene una preferencia al trabajo tradicional o presencial, más interesante aún es que cruzando la edad de la muestra, se evidencia una tendencia similar a la que se observó en la parte de desempeño y productividad (**Gráfico 29**), es decir, son los mayores de 40 años dentro del grupo de la muestra poblacional los que no tienen una postura clara con respecto al teletrabajo (**Gráfico 31**).

Gráfico 31 - *Rango de edades entre los teletrabajadores que no se inclinan por ninguna modalidad de teletrabajo*



Fuente: *Elaboración propia*

Finalmente, se podría deducir que el 60% de los encuestados consideran que no se deben realizar cambios en la compañía a nivel de cultura organizacional, tecnología o en salud y bienestar, sin embargo, algunos si manifestaron que se deben hacer ajustes en la cultura organizacional (23%), en salud y bienestar (13%) y solo un pequeño porcentaje (2%) considera que debe haber cambios o mejoras en el área de tecnología (**Gráfico 32**)

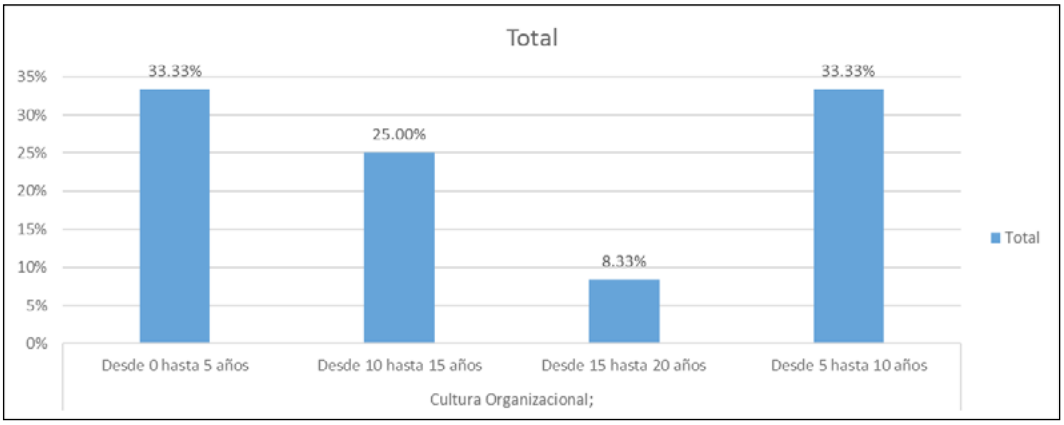
Gráfico 32 - *Expectativa sobre cambios en la organización en pro del teletrabajo*



Fuente: *Elaboración propia*

Ahora bien, si observamos en detalle ese porcentaje del 23% que corresponde a la cultura organizacional, quienes dicen que se requiere un cambio, se puede observar que entre el grupo de encuestados, existen empleados que son relativamente nuevos en la compañía (entre 0 y 5 años) hasta empleados con ya una amplia trayectoria la misma (entre 15 a 20 años) (**Gráfico 33**); por lo cual se podría deducir que si existe una expectativa a buscar una mejora en la cultura organizacional, y esto coincide con el estudio de Santillán (2020) cuando mencionaba que las organizaciones deben ser más flexibles y modulares y adaptables a los entornos cambiantes en pro del teletrabajo.

Gráfico 33 - *Antigüedad en la compañía entre los teletrabajadores que consideran debe haber un cambio en la cultura organizacional*



Fuente: *Elaboración propia*

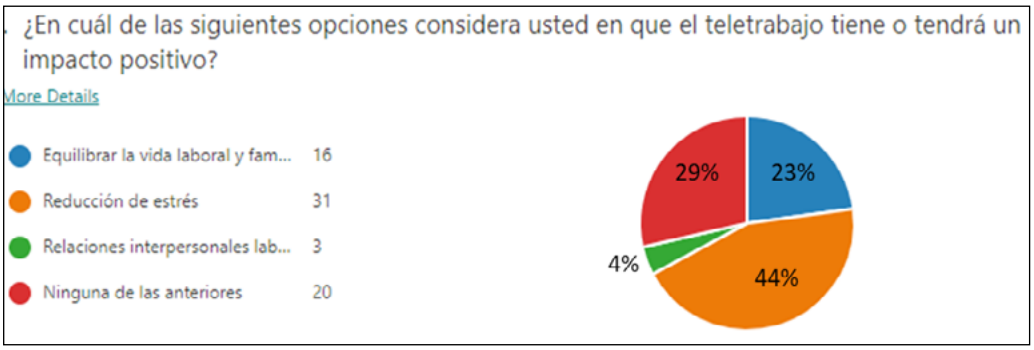
De manera preliminar, se concluye que existe una tendencia positiva en cuanto al ejercicio del teletrabajo, a pesar de ello, se evidencia una necesidad en cuanto a un cambio en la cultura organizacional que influya en ciertos grupos poblacionales entre los cuales existe cierta predisposición al ejercicio del teletrabajo.

Expectativa Bienestar Personal y Laboral

Con relación al tema de bienestar personal y laboral, los encuestados opinan que en general el teletrabajo tendrá un impacto positivo en equilibrar la vida laboral y familiar (23%) y en la reducción de estrés (44%), no obstante, un 29% opina que el teletrabajo no tendrá ningún impacto positivo (**Gráfico 34**).

Este resultado es interesante, ya que se asemeja al resultado observado en el punto *8.4.1. Expectativa Desempeño Laboral* – **Gráfico 30**, en el cual, a pesar de que la mayoría está de acuerdo en continuar bajo alguna de las modalidades de teletrabajo disponibles en la compañía, existía un grupo de personas que no se inclinaban por ningún modelo de teletrabajo, y la respuesta se deba a lo que manifestaba Pinto & Muñoz (2020) sobre que "no todos los empleados quieren trabajar desde su casa, ya que prefieren límites claros que separen su hogar de sus roles como trabajador" (pág. 5).

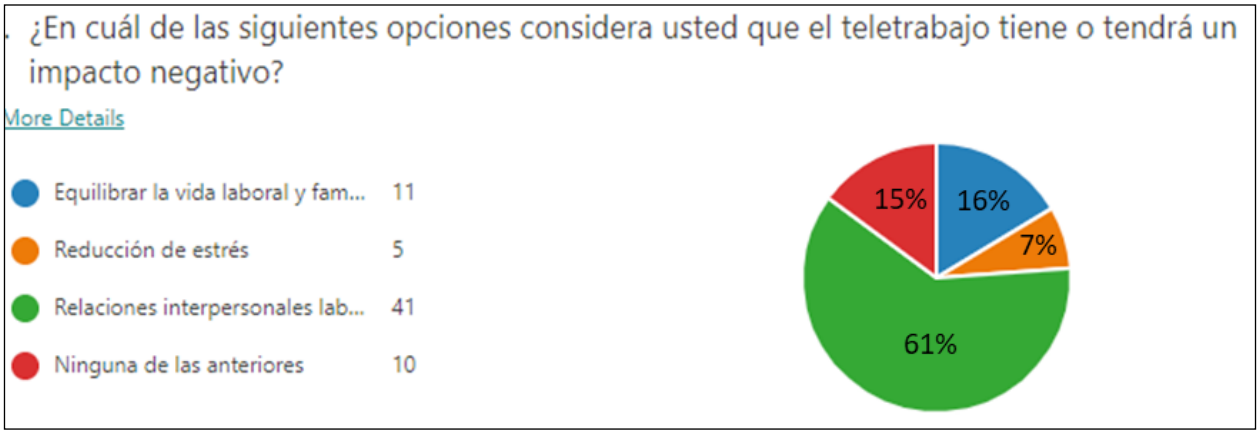
Gráfico 34 - *Expectativa en cuanto al impacto positivo sobre el bienestar personal y laboral durante el teletrabajo*



Fuente: *Elaboración propia*

Ahora bien, la mayoría de los encuestados considera que el teletrabajo tendrá un impacto negativo en las relaciones interpersonales laborales con un 60% del total de la muestra, y solo el 16% opina que el teletrabajo tendrá un impacto negativo en equilibrar la vida laboral y familiar y un 7% en cuanto a la reducción del estrés (**Gráfico 35**), estos dos últimos resultados coinciden con la teoría ya revisada en la parte documental de este proyecto de investigación, donde Santos & Sierra (2019) conciben que la "Percepción de exclusión del grupo laboral, mayor tiempo de dedicación al trabajo perdiendo la noción del tiempo y disminución del tiempo para compartir con la familia." Es uno de los efectos de corto y mediano plazo en la población teletrabajadora y que afectaría el bienestar laboral y personal (pág. 255).

Gráfico 35 - *Expectativa en cuanto al impacto negativo sobre el bienestar personal y laboral durante el teletrabajo*



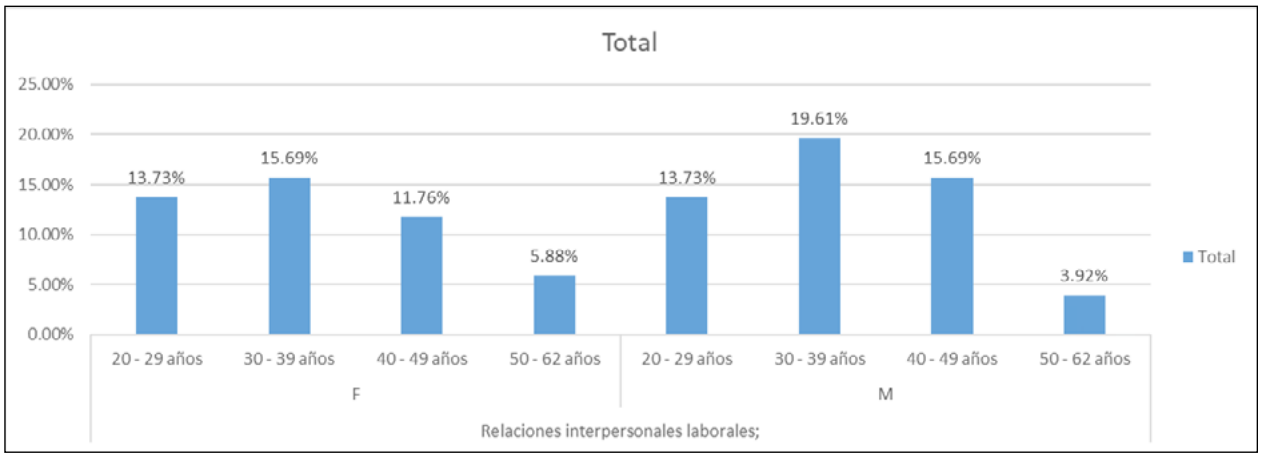
Fuente: *Elaboración propia*

Vale destacar que a pesar de que los empleados encuestados consideran que el tema de las relaciones interpersonales laborales es la principal preocupación por su impacto negativo, en la sección *8.3.1.Percepción Competencias Laborales del Teletrabajo* cuando se habla sobre el *Relacionamiento entre Colegas*, en general los empleados expresa-

ron tener en general un nivel alto en este aspecto (**Gráfico 26**), lo cual pareciera contradecir el resultado anterior sobre el impacto negativo en las relaciones interpersonales, pero como se puede observar en revisión documental realizada, donde Guimac (2020); hace mención al componente humano que se va perdiendo con el tiempo bajo las modalidades de trabajo a distancia, por lo tanto, los resultados parecen demostrar que a pesar que las personas tienen las competencias suficientes para relacionarse con sus colegas, a largo plazo si parece preocuparles la falta de ese factor humano.

Por último, si observamos el **Gráfico 36**, se puede decir que los resultados de las preguntas sobre "Expectativa Bienestar Personal y Laboral" podrían considerarse generalizados en la población muestra, esto debido a que, tanto mujeres como hombres, y rangos de todas las edades parecen tener la misma percepción con respecto a los impactos negativos que resultarían del teletrabajo en cuanto a las relaciones interpersonales laborales.

Gráfico 36 – *Rango de edades y genero con respecto a la expectativa negativa en las relaciones interpersonales*



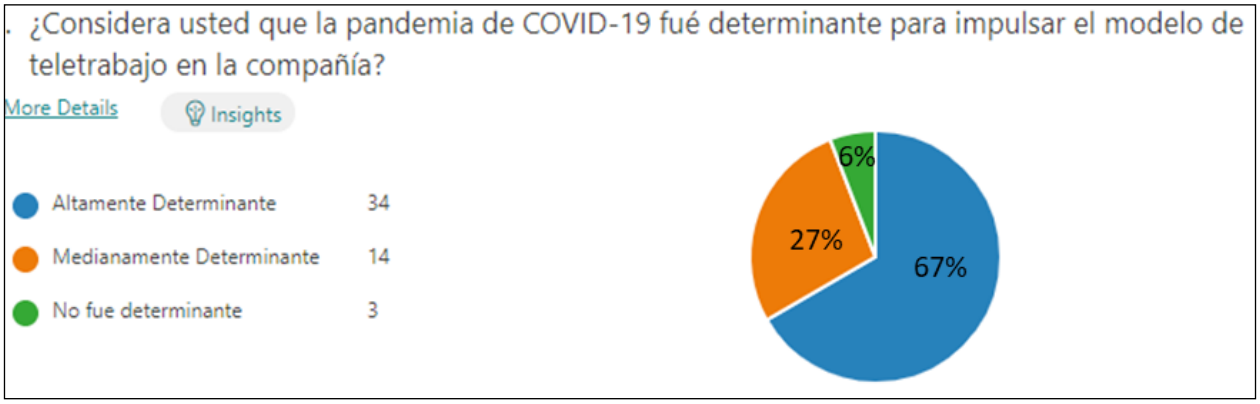
Fuente: *Elaboración propia*

Influencia Positiva y/o Negativa de la Pandemia Para la Adopción del Teletrabajo

Factores Externos Positivos y/o Negativos

En cuanto a factores externos, tenemos la pandemia del COVID-19 ocurrida durante el 2020, los resultados muestran que el 67% considera que la pandemia fue determinante para impulsar el modelo de teletrabajo en la compañía, mientras que el 27% considera que fue medianamente determinante, es decir, una posición neutral, y solo un 6% definitivamente considera que no lo fue (**Gráfico 37**). En general se puede interpretar que este resultado reafirma la teoría de Garcia (2020), cuando mencionaba que el modelo de teletrabajo tuvo su clímax en el 2020 a raíz del brote epidémico a nivel global.

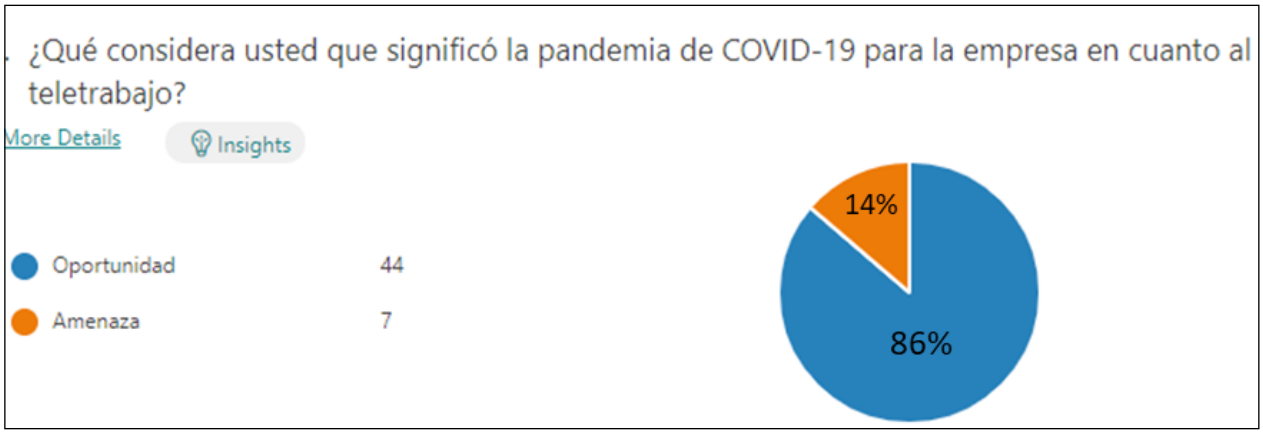
Gráfico 37 – *COVID-19 como factor externo determinante para la adopción del teletrabajo*



Fuente: *Elaboración propia*

Ahora bien, interpretar la pandemia de COVID-19 como una amenaza u oportunidad en cuanto al teletrabajo, los resultados denotan que la mayoría de los empleados encuestados, es decir el 86% (**Gráfico 38**), lo percibieron como una oportunidad que permitió impulsar dicho modelo laboral.

Gráfico 38 – *COVID-19 como factor externo, ¿oportunidad o amenaza?*



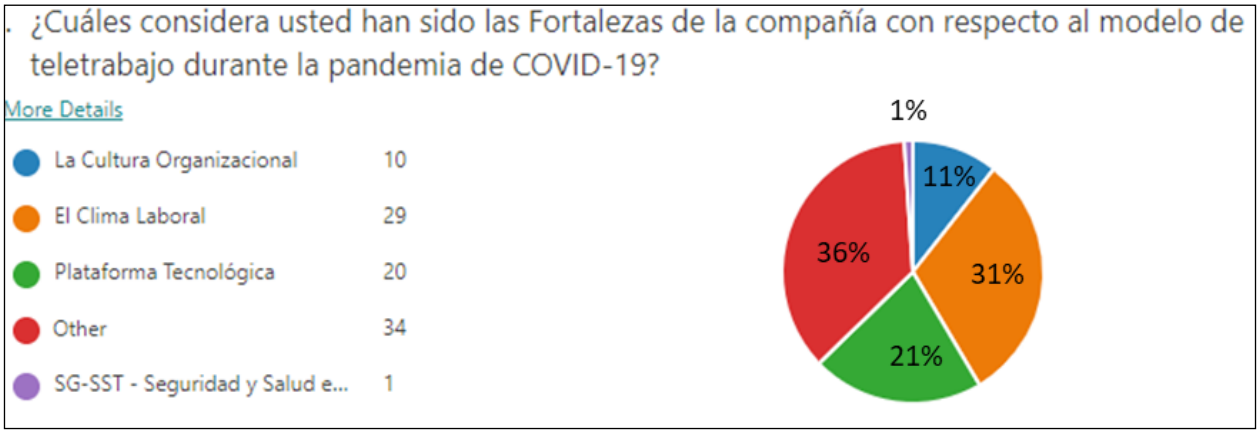
Fuente: *Elaboración propia*

Se puede concluir que la pandemia de COVID-19 como factor externo, influyo en la adopción del teletrabajo en la compañía, por lo tanto, los teletrabajadores no perciben la pandemia como una amenaza sino como una oportunidad en cuanto al modelo laboral.

Factores Internos Positivos y/o Negativos

Entre las principales fortalezas del teletrabajo que perciben los empleados y donde la compañía demostró capacidad de adaptación y respuesta, tenemos al clima laboral liderando en un 31%, tecnología con un 21% y la cultura organizacional con un 11% (**Gráfico 39**). Cabe destacar que se dejó abierta en la encuesta la opción de mencionar alguna otra diferente a las listadas (36%), pero en su mayoría estás correspondían proporcionalmente a sinónimos de cultura organizacional (i.e. espíritu empresarial, cultura institucional), clima laboral (i.e. ambiente de trabajo, entorno de trabajo.

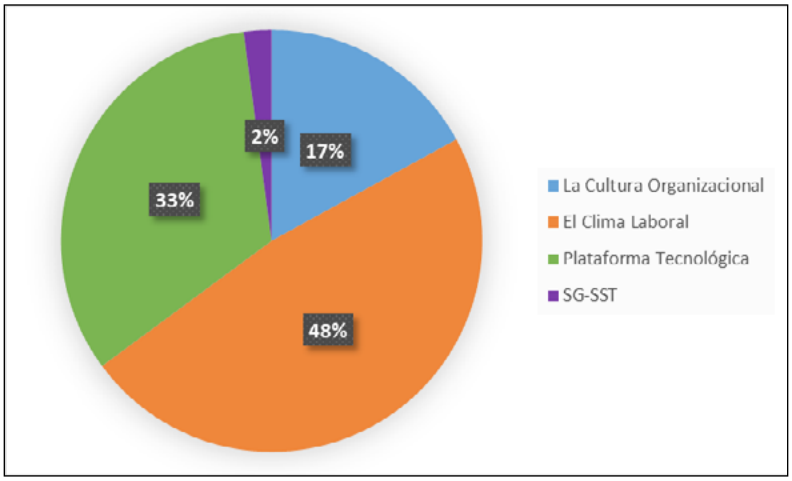
Gráfico 39 - *Factores internos: fortalezas de la compañía*



Fuente: *Elaboración propia*

Por lo tanto, al entender que se trata de un tema de interpretación de sinónimos, se hace ajuste en los datos (**Gráfico 40**); donde se observa que las proporciones se mantienen:

Gráfico 40 - *Ajuste en los valores de factores internos: Fortalezas de la compañía*

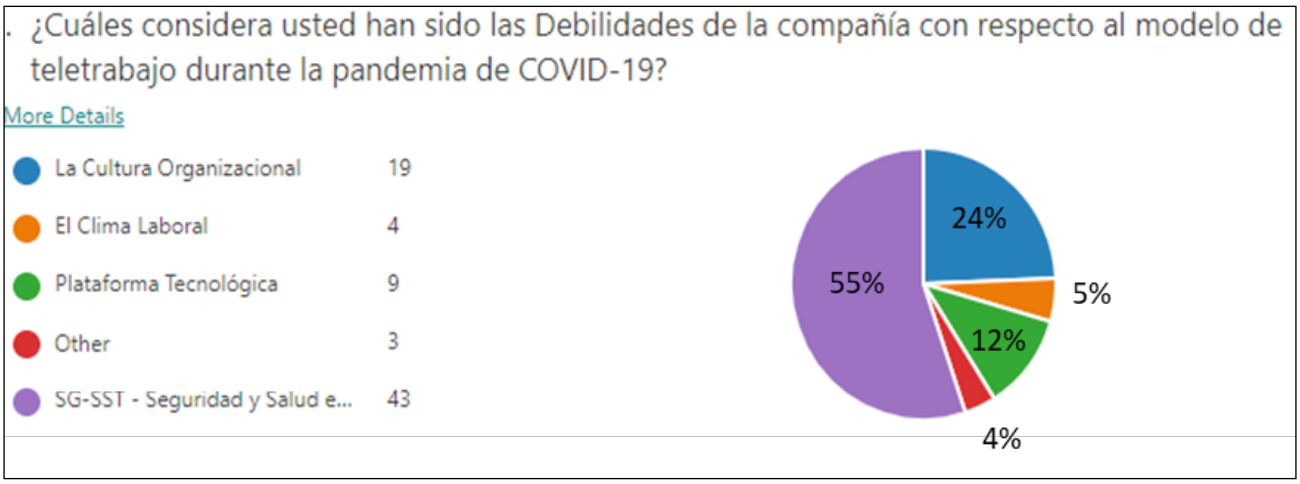


Fuente: *Elaboración propia*

En contraposición con el punto anterior, correspondiente a las debilidades del teletrabajo durante la pandemia, el 55% considera que el aspecto de gestión la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST) ha sido la mayor falencia de la compañía (**Gráfico 41**); esto coincide con los

resultados en general de la parte *8.2.2. Percepción Aspectos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para el Teletrabajo (SG-SST)*, donde el área no sale bien librada en cuanto a la percepción que tienen los teletrabajadores.

Gráfico 41 - *Factores internos: debilidades de la compañía*

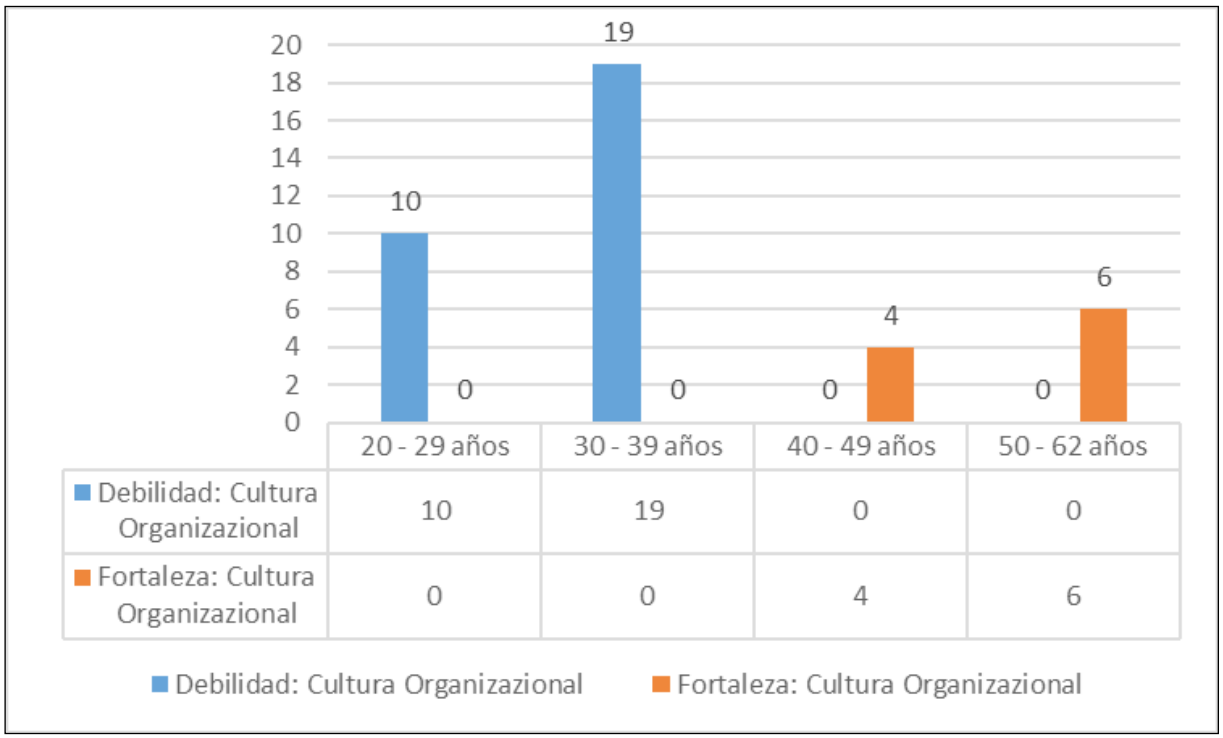


Fuente: *Elaboración propia*

Continuando con el análisis, la cultura organizacional con un 24% le sigue como una de las debilidades de la compañía, aunque se podría hablar de resultados no concluyentes si se compara con el punto anterior donde la cultura organizacional recibió un 17% de favorabilidad (**Gráfico 40**); ahora bien, si de igual manera se comparan los resultados obtenidos en el punto *8.4. Expectativas Positivas y/o Negativas del Teletrabajo*, encontramos que en dicho resultado existe un porcentaje del 23% (**Gráfico 32**) donde los empleados mencionan que se requiere un cambio en la cultura organizacional para poder ejercer el teletrabajo, por lo tanto, se puede afirmar que el tema de cultura organizacional requiere atención con el fin de mejorar la percepción de esta entre los teletrabajadores. Por último, si analizamos el **Gráfico 42** a continuación, se observa una percepción distinta entre los gru-

pos de edades, en el cual los que están entre los 20 y 39 años consideran la cultura organizacional como una debilidad, mientras que los que se encuentran entre los 40 años en adelante ven como una fortaleza la cultura organizacional, esto pareciera coincidir con lo que ya se ha mencionado previamente en el presente trabajo, donde al parecer el tema generacional tiene implicaciones en la percepción sobre el modelo de teletrabajo y las variables que influyen sobre este.

Gráfico 42 - *Cultura organizacional: ¿debilidad o fortaleza?*



Fuente: *Elaboración propia*

CONCLUSIONES

En este apartado se presentan las conclusiones finales de la investigación. Las conclusiones se redactaron de forma secuencial, siguiendo el orden de presentación de los resultados obtenidos. En general,

estas conclusiones permiten comprender las condiciones que han facilitado y/o dificultado la adopción del teletrabajo entre los empleados administrativos de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud – Cali y su área metropolitana, durante el 2020. Con respecto a lo anterior, los resultados de la investigación han permitido entender como las categorías definidas para este estudio facilitaron la adopción del teletrabajo, pero, además, se lograron identificar categorías que de cierta manera han dificultado la adopción y por las cuales se deben adoptar medidas que veremos en las recomendaciones. Por lo tanto, a continuación, se explora en detalle las conclusiones del estudio basadas en las categorías definidas dentro del alcance del presente proyecto de investigación.

Entre las conclusiones que se pueden extraer con base en los análisis de los resultados de la encuesta en el aspecto de tecnologías de la información, permitieron demostrar que la percepción en general entre los teletrabajadores de la compañía es generalmente favorable, dado que, en las subcategorías evaluadas, la mayoría de los encuestados manifestó estar de acuerdo, esto quiere decir, que desde el área de tecnología se han hechos los esfuerzo y se ha facilitado lo mínimo necesario para que los teletrabajadores, no solo puedan continuar con sus funciones de manera remota, sino que además, estos puedan cumplir con los objetivos de la compañía.

Por otra parte, la información obtenida en cuanto a la percepción hacia el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) bajo el modelo de Teletrabajo, el resultado es contundente con respecto a la verificación de las condiciones de seguridad y salud en el

lugar donde se ejerce el teletrabajo, ya que la percepción es negativamente unánime entre los teletrabajadores, por lo que se denota una carencia, ya sea por acción o por omisión de la empresa o la ARL, con respecto a las actividades que se deberían estar ejerciendo con el fin de garantizar la seguridad y salud en dicho entorno, esto podría ser una causal que dificulte la adopción del teletrabajo. En contraposición, cabe destacar que el análisis de los resultados nos presenta una mejor favorabilidad en los programas que promueven la salud física y evitan los riesgos psicosociales entre los teletrabajadores, esto es algo positivo entendiendo que estos riesgos son latentes y están en concordancia al material bibliográfico consultado.

Además, se puede concluir que la encuesta ha permitido conocer la percepción que existe entre los empleados con respecto a las competencias laborales que requieren para ejercer el teletrabajo; algunas destacaron de manera favorable ya que en general la mayoría de los empleados dice tener un nivel alto o superior en dichas competencias tales como el manejo de las TIC, organización y gestión del tiempo, trabajo autónomo, el relacionamiento con los colegas y la forma de comunicar, estas competencias laborales son fundamentales en el ejercicio del teletrabajo y esto coincide con la revisión documental realizada en el desarrollo del presente trabajo de investigación. De todos modos, existen oportunidades de mejora como es el caso de la competencia laboral sobre gestionar la separación de la vida laboral de la personal, esta al parecer es una dificultad que manifestaron los teletrabajadores sin importar edad, sexo o cargo en la compañía, y puede relacionarse con el hecho de que además de ser una competencia laboral, este se considera un riesgo psicosocial, el cual se eva-

luó en la parte correspondiente al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para el Teletrabajo (SG-SST), donde los empleados evaluaron de manera positiva los esfuerzo que está haciendo la compañía para sobrellevar este riesgo al que hoy se ven expuestos y que evidentemente les preocupa.

A partir del análisis realizado se concluye que, entre los empleados existe una tendencia positiva en cuanto al modelo del teletrabajo, esto indica que la mayoría de la población tuvo como expectativa continuar con alguna de las alternativas de teletrabajo que hoy en día ofrece la empresa; además, de que consideran que el teletrabajo no tendrá ningún impacto en su desempeño laboral, inclusive, este puede mejorar. De igual manera, los teletrabajadores tuvieron una expectativa positiva del teletrabajo debido a que consideran este va a tener un impacto positivo en el bienestar personal y laboral. A pesar de ello, los resultados evidenciaron dos cosas, la primera, que existe una parte de la población, más puntualmente las personas mayores de 40 años (consideradas generaciones X y Baby Boomers) que denotan cierta resistencia al teletrabajo, y esto va en línea nuevamente, con la revisión documental hecha donde se habla que estas generaciones no son nativas digitales y muestran señales de oposición a modelos como el teletrabajo; la segunda, que los teletrabajadores definitivamente consideran que se deben realizar ajustes en la cultura organizacional, para que la adopción del teletrabajo sea más fácil y sea aceptada de manera positiva entre todos los empleados.

En cuanto a las conclusiones sobre el efecto de la pandemia de COVID-19 como factor externo, definitivamente influyó en la adopción del teletrabajo en la compañía, y es por ello por lo que quizás los te-

letrabajadores no percibieron la pandemia como una amenaza a nivel laboral sino como una oportunidad. En cuanto a los factores internos, definitivamente lo que está relacionado a el clima laboral y lo que correspondía a las tecnologías de la información fueron los que destacaron de manera positiva entre los teletrabajadores como factores que permitieron la adopción del teletrabajo en tiempos de pandemia. En contraposición, tanto el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) como la Cultura Organizacional son los que fueron evaluados por los teletrabajadores de manera negativa, y esto claramente coincide con las conclusiones que se han hablado previamente, y donde la organización definitivamente debe tener un plan de acción.

RECOMENDACIONES

Antes de finalizar, se deben sugerir algunas recomendaciones con base a los resultados del análisis de datos, la revisión documental y las conclusiones a que se llegó luego del presente proyecto de investigación:

- Aspectos Tecnológicos para el Teletrabajo:
    - Seguridad Informática: A pesar de que la compañía cuenta no solo con soluciones tecnológicas de última generación y con políticas sobre seguridad informática; se debe reforzar esto entre los teletrabajadores ya sea con entrenamientos y campañas sobre las herramientas disponibles y las buenas prácticas.

- Aspectos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para el Teletrabajo (SG-SST)
    - Prevención Riesgos Laborales durante el ejercicio del teletrabajo: La compañía desde el área de SG-SST, deberá reforzar entre los teletrabajadores todo el tema de Riesgos Laborales, esto incluye diseñar un nuevo plan de comunicaciones que abarque desde le prevención, las líneas de ayuda y como actuar en caso de una eventualidad que se pueda considerar como un accidente laboral.
    - Verificación condiciones y Autoreporte de seguridad y salud en el lugar de teletrabajo: Al igual que en el punto anterior, el área de SG-SST deberá seguir los lineamientos dictados por el MinTIC y el MinTrabajo que se encuentran en *Libro Blanco: el ABC del Teletrabajo en Colombia* (MinTIC, 2020), donde es deber de la compañía junto con la ARL realizar la Verificación y el Autoreporte de las condiciones de seguridad y salud en el hogar entre sus teletrabajadores.
- Percepción Competencias Laborales del Teletrabajo.
    - Manejo y Uso de las TIC: Se identifico que las generaciones digitales no nativas (*Generación X* y *Baby Boomers*), demuestran tener un nivel inferior al promedio en el manejo y uso de las TIC, por lo cual se recomienda diseñar o adaptar entrenamientos y guías para esta población en busca de mejorar esta competencia laboral.
    - Organización y Gestión del Tiempo: Se identificó que las

generaciones *Millennials* y *Centennials* tienen dificultad con esta competencia laboral, por lo tanto, la compañía a través de los líderes de área debe diseñar actividades y estrategias que permitan mejorar esta competencia entre la población afectada.

  - Separación vida profesional de la privada: Se insta a la compañía a realizar un estudio más profundo sobre este tema, teniendo en cuenta que esta afectando a la población en general, sin importar, edad, cargo, género o antigüedad en la compañía, con el fin de que puedan diseñar un modelo que permita mejorar esta competencia laboral entre los teletrabajadores.

- Expectativa Desempeño Laboral

  - Rendimiento y Productividad: Tomando como base el análisis de los resultados, se sugiere que la empresa realice una gestión del cambio con las poblaciones mayores de 40 (*Generación X* y *Baby Boomers*), esto con respecto a cómo visualizan hoy en día el desempeño y la productividad bajo el modelo del teletrabajo.

  - Cambios en la organización Cultura Organizacional: Realizar un estudio sistemático y eficaz, que permita a la compañía identificar cuales son los componentes que deben mejorarse en la cultura organizacional en pro de fortalecer el modelo de teletrabajo.

- Bienestar Personal y Laboral

- Impacto Negativo en las relaciones Interpersonales Laborales: Se propone igualmente que la empresa busque alternativas que permitan integrar a los trabajadores, por el momento de manera virtual, con el fin de no perder ese factor humano que preocupa a la población teletrabajadora.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMITAI. (2020, Febrero 27). *Conoce las diferencias y beneficios de clima laboral y organizacional*. Retrieved from AMITAI: https://www.amitai.com/es/diferencias-beneficios-clima-laboral-organizacional/

Aranda, V. T. (2004). Historia y evolución de Internet. *Autores científico-técnicos y académicos*, 22-32. Retrieved from https://internet10.com.mx/img/internet/Historia%20y%20evolucion%20de%20internet.pdf

Ariza, J. A. (2017). *Incidencia del teletrabajo en el clima organizacional de las empresas.* Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Retrieved from https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17034/GonzalezArizaJavierAndres2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Barragan, J., Castillo, J., Villalpando, P., & Guerra, P. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *InnOvaciOnes de NegOciOs*, 33-43.

Beltrán, P. A. (2018). *El teletrabajo como modalidad de organización laboral moderna.* Retrieved from https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/12488/2018paolagomez.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Benjumea, M. L., Villa, E. M., & Valencia, J. (2016). BENEFICIOS E IM-

PACTOS DEL TELETRABAJO EN EL TALENTO HUMANO. RESULTADOS DESDE UNAREVISIÓN DE LITERATURA. *Revista CEA*, 59-73. Retrieved from https://revistas.itm.edu.co/index.php/revista-cea/article/view/172/175

Castellanos, D. J. (2020). *Fortalecimiento de Competencias Laborales para el Teletrabajo en la UNAD.* Bogotá: UNAD. Retrieved from https://repository.unad.edu.co/handle/10596/37627

CRITEO. (2020, Abril 22). *Tendencias en el teletrabajo: Cómo el coronavirus está cambiando para siempre la manera en la que trabajamos*. Retrieved from CRITEO: https://www.criteo.com/es/insights/coronavirus-remote-work-trends/

Crua, C. (n.d.). *Nativos Digitales*. Retrieved from IEBS: https://www.iebschool.com/blog/nativos-digitales-digital-business/

Cruz, M., Santos, E., Cervantes, M., & Juárez, M. (2020). COVID-19, una emergencia de salud pública mundial. *Revista Clínica Española*.

Díaz, J. E., Castrillón, C., & Pérez, J. (2018). *ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO LAS GRANDES EMPRESAS DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN.* INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICO DE ANTIOQUIA, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS. Medellín: INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICO DE ANTIOQUIA. Retrieved from http://190.217.58.250/bitstream/tda/353/1/TRABAJO%20TELETRABAJO%20TERMINADO.pdf

Díaz, J., Pérez, A., & Florido, R. (2010). *IMPACTO DE LAS TECNOLOGÍAS*

DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES (TIC) PARA DISMINUIR LA BRECHA DIGITAL EN LA SOCIEDAD ACTUAL. Jose de las Lajas: Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas. Retrieved from http://scielo.sld.cu/pdf/ctr/v32n1/ctr09111.pdf

Dirección de Riesgos Laborales. (2020). *Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Retrieved from Ministerio del Trabajo de Colombia: https://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/riesgos-laborales/sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo

Documento Interno Privado. (2018). *Teletrabajo en Colombia.* Bogotá: Johnson & Johnson Corporate INC.

Documento Interno Privado. (2019). *Para su Beneficio PSB.* Bogotá: Johnson & Johnson Corportate.

Estupiñán, L. M., Villamil, H., & Jiménez, E. A. (2019). *Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo de los Teletrabajadores: Revisión Sistemática.* Pensamiento Americano. Retrieved from http://publicaciones.americana.edu.co/index.php/pensamientoamericano/article/view/249/279

Fernández, L. J. (2019). *Reflexiones sobre el teletrabajo en Colombia.* Barranquilla: Revista Legem. Retrieved from http://investigaciones.uniatlantico.edu.co/revistas/index.php/legin/article/view/2331/2849

García, C. (2018). *Viabilidad del teletrabajo en la ciudad de Calí como respuesta a la inequidad de género en el sector empresarial local.* FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CÁMARA

DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Bogotá: UNIEMPRESARIAL. Retrieved from https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/23292/Carolina%20Garc%c3%ada%20Jaramillo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

García, J. L. (2020). La apuesta por el Teletrabajo: una realidad social que se impone. Ventajas e inconvenientes. *Revista de Derecho de la Seguridad Social Laborum*, 253-266.

González, B. (n.d.). *Generación X Y Z*. Retrieved from BG: http://begonagonzalez.com/generacionxyz/

Gonzalez, R., Lopez, M., Márquez, C., & Nuñez, D. (2017). *Oportunidades en la implementación del teletrabajo en áreas organizacionales de empresas de Lima Perú: Un estudio basado en los casos: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).* Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Retrieved from https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621866/NUNEZ_GD.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Guaca, N., Caicedo, Y., & Díaz, J. (n.d.). *ESTADO DEL ARTE DEL TELETRABAJO.* UNAD. Retrieved from http://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/working/article/view/2568/2680

Guimac, T. (2020, Diciembre 5). *El trabajo a distancia ¿afecta las relaciones interpersonales?* Retrieved from Universidad de Piura: http://udep.edu.pe/hoy/2020/trabajo-a-distancia-relaciones-interpersonales/

Gutierrez, J. E., & Solano, J. (2020). *Teletrabajo: Motivación y desem-*

peño laboral en Costa Rica en el contexto de la Pandemia del COVID-19. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia. Retrieved from https://www.uned.ac.cr/eca/images/documentos/cuadernos-administracion/02_2215-5880_V11_15-28.pdf

Luna, D. (2019). *Mínimo de banda ancha en Colombia será de 25 Mbps para el 2019*. Retrieved from MinTIC: https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/57179:Minimo-de-banda-ancha-en-Colombia-sera-de-25-Mbps-para-el-2019

Mercatec. (2018). *El freelance y el teletrabajo: nuevas tendencias en el ámbito laboral.* Institución Universitaria Esumer Observatorio. Retrieved from http://revistas.esumer.edu.co/index.php/merc/article/view/134/152

Ministerio del Trabajo. (2019, Abril 12). *Circular Externa N° 0027*. Retrieved from Ministerio del Trabajo: https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59864852/Circular+0027+de+2019.pdf/fc24c101-43f2-ab81-d9e5-7862710e808b

Minolli, C. B. (2012). *Teletrabajo y diversidad generacional: Una ampliación de los conceptos de usabilidad y accesibilidad.* Buenos Aires: Universidad del CEMA. Retrieved from https://www.econstor.eu/bitstream/10419/84485/1/689912331.pdf

Minotta, J. A. (2018). *DISEÑO DE UN MODELO DE TELETRABAJO COMO FACTOR MOTIVACIONAL EL CASO EN UNA EMPRESA DE SOFTWARE CON PRESENCIA EN CALI .* Cali: Universidad del Valle. Retrieved from http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bit-

stream/10893/13920/1/CB0591872.pdf

MinTIC. (2016, Octubre 5). *Youtube*. Retrieved from Historia del Teletrabajo: https://www.youtube.com/watch?v=keKFJUiEQwU

MinTIC. (2018, Febrero 28). *MinTIC*. Retrieved from Historia: https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-6077.html

MinTIC. (2019, Mayo 8). *MinTIC presentó balance de implementación del Teletrabajo*. Retrieved from Teletrabajo: https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-100482.html

MinTIC. (2019, Enero 8). *Teletrabajo*. Retrieved from Marco Jurídico: https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8098.html

MinTIC. (2019, Enero 8). *Teletrabajo*. Retrieved from Pacto por el Teletrabajo: https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8105.html

MinTIC. (2019). *Teletrabajo*. Retrieved from Beneficios del Teletrabajo: https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8365.html

MinTIC. (2020). *Libro Blanco: el ABC del Teletrabajo en Colombia.* Bogotá: Colombia Digital.

MinTIC. (2020, Abril 30). *Teletrabajo, una modalidad laboral que crece en Colombia*. Retrieved from Teletrabajo: https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/135759:El-Teletrabajo-una-modalidad-laboral-que-crece-en-Colombia

Muñoz, A. I., Amórtegui, V. R., & Esguerra, G. I. (2018). *Teletrabajo.* Universidad Autonoma del Caribe. Justicia Juris. Retrieved

from http://ojs.uac.edu.co/index.php/justicia-juris/article/view/1976

Navarro, J. (2020). *Bienestar Laboral en Tiempos de Teletrabajo Forzado.* Universitat de Barcelona. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Jose_Navarro12/publication/342211698_Bienestar_laboral_en_tiempos_de_teletrabajo_forzado/links/5ee8de7ea6fdcc73be8010fd/Bienestar-laboral-en-tiempos-de-teletrabajo-forzado.pdf

Ochoa, P. (2016). Teletrabajo, ¡menos presencia, más autogestión!. *ESPA*(48), 2.

OIT. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de Ella.* Ginebra: Organización Internacional del Trabajo. doi:978-92-2-033091-3

Olaz, Á. (2016, Enero-Marzo). EL CLIMA LABORAL EN CUESTIÓN. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICO-DESCRIPTIVA Y APROXIMACIÓN A UN MODELO EXPLICATIVO MULTIVARIBLE. (L. Gómez, Ed.) *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, pp. 1-35. Retrieved from https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950252002.pdf

Pickers, S. (2015, 4 11). *¿Como determinar el tamaño de una muestra?* Retrieved from PSYMA: https://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra

Pinto, A., & Muñóz, G. (2020). *Teletrabajo: Productividad y bienestar en tiempos de crisis.* Universidad Adolfo Ibañez. Retrieved from https://noticias.uai.cl/assets/uploads/2020/05/05-pin-

to-y-munoz_2020_teletrabajo_final.pdf

Polanco, K., Reyes, J. G., & García, M. I. (2015). *COMPETENCIAS LABORALES ESPECÍFICAS DE LOS TRABAJADORES A DISTANCIA.* México D.F.: Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.

QuestionPro. (2020). *Cómo realizar un cuestionario de datos sociodemográficos*. Retrieved from QuestionPro: https://www.questionpro.com/blog/es/estudio-transversal/

QuestionPro. (2021). *Cómo realizar un cuestionario de datos sociodemográficos*. Retrieved from QuestionPro: https://www.questionpro.com/blog/es/cuestionario-de-datos-sociodemograficos-2/

Quintero, I. C., Rengifo, M., & Saldarriaga, C. F. (2020). *Articulación Universidad – Empresa en la Economía del Conocimiento: Desafíos en la formación del capital humano en la región del Valle Del Cauca.* Universidad Pontificia Bolivariana. Palmira: REDIPE.

Quintero, L. F. (2018). Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la busqueda de una organización competitiva. *Espacios*, 8.

Ramírez, J. M., & Perdomo, M. (2019). VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO, REVISIÓN DE LA LITERATURA. *SENNOVA*, 96-119.

Ramirez, J. M., & Perdomo, M. (2020). VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO, REVISIÓN DE LA LITER-

ATURA. *SENNOVA*, 96.

Redacción el País. (2017). *El País*. Retrieved from Teletrabajo, una modalidad que sigue creciendo: https://m.elpais.com.co/economia/teletrabajo-una-modalidad-que-sigue-creciendo-en-cali.html?amp=1

Rodríguez, D. C., & Pardo, M. L. (2020). *ENSAYO: EL TELETRABAJO EN TIEMPOS DE COVID-19.* Universidad Católica de Colombia.

Rojas, A. F. (2019). *TELETRABAJO: BENEFICIOS PARA EL EMPLEADO Y EMPLEADOR.* Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Retrieved from https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/21329

Rolon, F., & Sánchez, S. (2018). *El teletrabajo: ¿una opción laboral acorde con las tendencias y exigencias del mercado o una figura con vacíos legislativos?* Universidad Libre - Seccional Barranquila. Barranquilla: Dictamen Libre. Retrieved from https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dictamenlibre/article/view/5030/4296

Rubbini, N. I. (2012). *Los riesgos psicosociales en el Teletrabajo.* Universidad Nacional de la Plata. Retrieved from http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.2237/ev.2237.pdf

Ruiz, E. A. (2018). *EL TELETRABAJO COMO SOLUCIÓN MEDITA PARA EL DESEMPLEO EN COLOMBIA.* Universidad Libre - Seccional Barranquilla. Barranquilla: Derectum. Retrieved from https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/derectum/arti-

cle/view/4707/4017

SafetYA. (2019, Agosto 23). *Teletrabajo y seguridad y salud en el trabajo*. Retrieved from Safetya: https://safetya.co/teletrabajo-seguridad-y-salud-en-el-trabajo/#:~:text=El%20Sistema%20de%20Gesti%C3%B3n%20de,parte%20de%20las%20actividades%20de

Salazar, C. (2012). Teletrabajo y la inclusión laboral de personas con discapacidad. *Revista Internacional de Sostenibilidad, Humanismo y Tecnología*, 70-152. Retrieved from http://riberdis.cedd.net/bitstream/handle/11181/3483/Teletrabajo_inclusion_laboral.pdf?sequence=1&rd=0031759154742761

Saldarriaga, S., & Zuluaga, C. (2017). *CÓMO DISMINUIR EL PORCENTAJE DE DESERCIÓN LABORAL DE LOS MILLENNIALS GRADUADOS DE LA UNIVERSIDAD EIA EN MEDELLÍN.* Envigado: Universidad EIA. Retrieved from https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1866/1/ZuluagaCamila_2017_DisminuirPorcentajeDesercion.pdf

Sánchez, L. (2015). *UNIDAD I: MODELOS DE ARQUITECTURA DE CÓMPUTO.* HEROICA CIUDAD DE TLAXIACO: INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TLAXIACO. Retrieved from https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38122689/ISRAEL_GARCIA_RIANO_LINEA_DEL_TIEMPO.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DISRAEL_GARCIA_RIANO_LINEA_DEL_TIEMPO.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y

Santillán, W. (2020). *El Teletrabajo en el COVID-19.* CienciaAmerica. doi:ISSN 1390-9592 ISSN-L 1390-681X

Santos, A., & Sierra, Y. (2019). *Comprensión psicosocial del teletrabajo: riesos emergentes y protectores.* Bogotá D.C.: Universidad del Bosque. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Thiago-Nunes-10/publication/338701522_Assedio_moral_contra_servidores_universitarios_a_realidade_de_uma_Universidade_Federal_Brasileira/links/5e25faf84585158dfe67093d/Assedio-moral-contra-servidores-universitarios-a-re

Santos, A., & Sierra, Y. (2019). *Comprensión psicosocial del teletrabajo: riesos emergentes y protectores.* Bogotá D.C.: Universidad del Bosque.

Torrecilla, O. D. (2005). *CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD LABORAL.* Retrieved from https://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf

Tunal, G. (2012). *Reflexiones en torno a los análisis sobre el teletrabajo.* Santiago del Estero: Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas del CONICET. Retrieved from https://www.redalyc.org/pdf/3873/387334691002.pdf

Velásquez, C. M., & Vera, M. (2017). *Teletrabajo: Una Revisión Teórica sobre sus Ventajas y Desventajas.* Guayaquil: Universidad de Especialidades Espiritu Santo. Retrieved from http://revistas.uees.edu.ec/index.php/IRR/article/view/194

Vicente, M. T., Torres, J. I., Torres, A., Ramirez, M. V., & Capdevila, L. (2018, Julio - Diciembre). El teletrabajo en salud laboral. *Revista CES Derecho*,, pp. 287-297. Retrieved from https://revistas.ces.edu.co/index.php/derecho/article/view/4668/2970

Villadiego, R. (2020, 08 03). *Covid-19: Un antes y después en el teletrabajo y sus implicaciones en ciberseguridad*. Retrieved from Forbes Colombia: https://forbes.co/2020/08/03/red-forbes/covid-19-un-antes-y-despues-en-el-teletrabajo-y-sus-implicaciones-en-ciberseguridad/

ANEXOS

Anexo 1: Síntesis Propuesta de Investigación

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - UPB

CONDICIONES QUE HAN FACILITADO Y/O DIFICULTADO LA ADOPCIÓN DEL TELETRABAJO ENTRE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE JOHNSON & JOHNSON DE COLOMBIA S.A. EN LA CIUDAD DE CALI Y SU ÁREA METROPOLITANA, DURANTE EL 2020

ANEXO 1. SINTESIS PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	MÉTODO			
				Tipo de Estudio	Sujetos	Instrumento	Procedimiento
CONDICIONES QUE HAN FACILITADO Y/O DIFICULTADO LA ADOPCIÓN DEL TELETRABAJO ENTRE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO AL CUIDADO DE LA SALUD EN LA CIUDAD DE CALI Y SU ÁREA METROPOLITANA, DURANTE EL 2020	*¿Cuáles son las condiciones que han facilitado y/o dificultado la adopción del teletrabajo entre los empleados administrativos de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud – Cali y su área metropolitana, durante el 2020?*	Objetivo General: *Comprender cuales son las condiciones que han facilitado y/o dificultado la adopción del teletrabajo entre los empleados administrativos de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud – Cali y su área metropolitana, durante el 2020*	*El Teletrabajo en el Desempeño Laboral, Bienestar Personal y Laboral.* *Aspectos Tecnológicos en el Teletrabajo* *Aspectos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en el Ejercicio del Teletrabajo* Competencias Laborales del Teletrabajo La influencia de la Pandemia en la Adopción del Teletrabajo	Mixto, Descriptivo; Transversal; Estudio de Caso.	La población objetivo está compuesta por los empleados directos de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud y que deben cumplir con ciertas características: - Tener como base operacional la sede ubicada en Zona Industrial Acopi – Yumbo. - Tener un rol o cargo administrativo. - Ser empleado directo de la compañía	Encuesta sobre la muestra de la población de los sujetos CATEGORÍAS: 1. Percepción actual favorable / desfavorable sobre aspectos tecnologicos y de seguridad y salud en el trabajo necesarios para ejercer el teletrabajo 2. Percepción actual favorable / desfavorable sobre competencias laborales necesarios para ejercer el teletrabajo 3. Expectativas Positivas y/o Negativas del Teletrabajo 4. Influencia positiva y/o negativa de la Pandemia para la adopción del Teletrabajo	Fase I: Contextualización. Fase II: Trabajo de campo. Fase III: Análisis y discusión de los resultados
		Objetivos Específicos: Conocer la percepción actual favorable y/o desfavorable en cuanto a aspectos tecnológicos, de seguridad y salud en el trabajo, necesarios para ejercer el teletrabajo, entre los empleados administrativos de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud – Cali y su área metropolitana, durante el 2020. Aprender sobre la percepción actual favorable y/o desfavorable de las competencias laborales requeridas para ejercer el teletrabajo, entre los empleados administrativos de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud – Cali y su área metropolitana, durante el 2020. Conocer sobre las expectativas positivas y/o negativas sobre el teletrabajo que tienen los empleados administrativos de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud – Cali y su área metropolitana, durante el 2020. Entender como la influencia de la pandemia (COVID-19) influyó en la adopción del teletrabajo entre los empleados administrativos de Una Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud – Cali y su área metropolitana, durante el 2020.					

Anexo 2: Estructura Investigativa

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - UPB
CONDICIONES QUE HAN FACILITADO Y/O DIFICULTADO LA ADOPCIÓN DEL TELETRABAJO ENTRE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE JOHNSON & JOHNSON DE COLOMBIA S.A. EN LA CIUDAD DE CALI Y SU ÁREA METROPOLITANA, DURANTE EL 2020

ANEXO 2. INSTRUMENTO: ENCUESTA EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍAS DE RASTREO / ANÁLISIS	SUB-CATEGORÍA	INDICADOR	VARIABLE	PREGUNTAS
Conocer la percepción actual favorable y/o desfavorable en cuanto a aspectos tecnológicos, de seguridad y salud en el trabajo, necesarios para ejercer el teletrabajo, entre los empleados administrativos de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud – Cali y su área metropolitana, durante el 2020	Percepción actual favorable / desfavorable sobre aspectos tecnologicos, de seguridad y salud en el trabajo necesarios para ejercer el teletrabajo	A. Percepción Aspectos Tecnológicos para el Teletrabajo	Percepción Acompañamiento Tecnologico	1. De acuerdo 2. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3. En desacuerdo	¿Considera usted que el area de tecnología de la compañía ha ofrecido el acompañamiento y las capacitaciones adecuadas para ejercer el teletrabajo?
			Percepción Herramientas Tecnológicas	1. De acuerdo 2. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3. En desacuerdo	¿Considera usted que el área de tecnología de la compañía le ha facilitado los dispositivos de usuario necesarios (i.e. Computador Portatil y/oEscritorios Virtuales) para ejercer el teletrabajo?
				SI / NO	¿Considera usted que cuenta con la conectividad suficiente para ejercer el teletrabajo? *Para dar respuesta a esta pregunta usted debe contar mínimo con:* *-Internet Banda Ancha superior a 25Mbps* *-Telefonía Móvil con planes de Voz y Datos (4G a 14Mpbs)*
				1. De acuerdo 2. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3. En desacuerdo	¿Considera usted que el área de tecnología de la compañía le ha facilitado soluciones tecnológicas de seguridad informática necesarias (i.e. Antivirus, Conexión Privada VPN, etc.) para ejercer el teletrabajo?
				1. De acuerdo 2. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3. En desacuerdo	¿Considera usted que el área de tecnología de la compañía le ha facilitado las aplicaciones informaticas necesarias (i.e. Trabajo Colaborativo, comunicación, soporte, etc.) para ejercer el teletrabajo? *Trabajo Colaborativo: Microsoft Office 365, MS Teams* *Comunicaciones: Skype, Zoom , Jabber*
		B. Percepción Aspectos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para el Teletrabajo (SG-SST)	Percepción Acompañamiento SG-SST	1. De acuerdo 2. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3. En desacuerdo	¿Considera usted que la compañía y/o la ARL le han ofrecido una guía para la prevención y actuación en situaciones de riesgo durante el teletrabajo?
			Percepción Evaluación del Riesgo SG-SST	SI / NO	¿Ha recibido usted alguna solicitud de verificación de las condiciones de seguridad y salud en su lugar de trabajo en el hogar por parte de la compañía?
				SI / NO	¿Ha recibido usted alguna solicitud de diligenciar el formato de autoreporte de Condiciones de Trabajo de su lugar de trabajo en el hogar por parte de la compañía?
			Percepción Condiciones de salud SG-SST	1. De acuerdo 2. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3. En desacuerdo	¿Cree usted que la compañía ha facilitado programas enfocados a la salud fisica del empleado que ejerce el teletrabajo?
				1. De acuerdo 2. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3. En desacuerdo	¿Considera usted que la compañía ha ofrecido el acompañamiento adecuado para sobrellevar el estrés en el hogar durante el ejercicio del teletrabajo?
Aprender sobre la percepción actual favorable y/o desfavorable de las competencias laborales requeridas para ejercer el teletrabajo, entre los empleados administrativos de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud – Cali y su área metropolitana, durante el 2020.	Percepción actual favorable / desfavorable sobre competencias laborales necesarios para ejercer el teletrabajo	A. Percepción Competencias Laborales del Teletrabajo	Competencias Tecnicas	1. Muy Alto 2. Alto 3. Medio 4. Bajo 5. Muy Bajo	¿Cómo califica usted su nivel en el manejo y uso de las herramientas tecnológicas (navegar por internet, usar e-mail, utilizar videoconferencias, etc)?
			Compentencias Profesionales	1. Muy Alto 2. Alto 3. Medio 4. Bajo 5. Muy Bajo	¿Cómo califica usted su nivel de organización y gestión del tiempo durante el ejercicio del teletrabajo?
				1. Muy Alto 2. Alto 3. Medio 4. Bajo 5. Muy Bajo	¿Cómo califica usted su capacidad de separar la vida profesional de la vida personal durante el ejercicio del teletrabajo?
				1. Muy Alto 2. Alto 3. Medio 4. Bajo 5. Muy Bajo	¿Cómo considera usted su capacidad de ser autónomo en sus asignaciones laborales en el ejercicio del teletrabajo?
			Compentencias de Comunicación	1. Muy Alto 2. Alto 3. Medio 4. Bajo 5. Muy Bajo	¿Cómo califica usted su capacidad de saber comunicar con mensajes claros y concisos, careciendo por ejemplo del lenguaje corporal, durante el ejercicio del teletrabajo?
				1. Muy Alto 2. Alto 3. Medio 4. Bajo 5. Muy Bajo	¿Cómo califica usted su capacidad de mantener el relacionamiento con los colegas, durante el ejercicio del teletrabajo?
Conocer sobre las expectativas positivas y/o negativas sobre el teletrabajo que tienen los empleados administrativos de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud – Cali y su área metropolitana, durante el 2020.	Expectativas Positivas y/o Negativas del Teletrabajo	A. Expectativa Desempeño Laboral	Expectativa Modelo Laboral	1. Tiempo Completo 2. Medio Tiempo (60/40) 3. Flex Time 4. Ninguna de las anteriores	¿Cuál considera usted que debe ser la modalidad de teletrabajo que debe continuar a futuro en la compañía?
				1. Cultura Organizacional 2. Tecnología 3. Salud y Bienestar 4. Otro (especifique) 5. Ninguno de los anteriores	¿En cuál de las siguientes opciones considera usted que la compañía debe realizar cambios y/o ajustes que permitan mejorar la experiencia al momento de ejercer el modelo de teletrabajo? (pregunta de selección multiple):
			Expectativa Rendimiento y Productividad	1. Mejor 2. Seguira igual 3. Empeorara	¿Considera que su rendimiento y productividad laboral bajo el modelo de teletrabajo va a ser ?
		B. Expectativa Bienestar Personal y Laboral	Expectativa Bienestar Psicológico	1. Equilibrar la vida laboral y familiar 2. Reducción de estrés 3. Relaciones Interpersonales Laborales 4. Ninguno de los anteriores	¿En cuál de las siguientes opciones considera usted en que el teletrabajo tiene o tendrá un impacto positivo? (pregunta de selección multiple):
				1. Equilibrar la vida laboral y familiar 2. Reducción de estrés 3. Relaciones Interpersonales Laborales 4. Ninguno de los anteriores	¿En cuál de las siguientes opciones considera usted que el teletrabajo tiene o tendrá un impacto negativo? (pregunta de selección multiple):
Entender como la influencia de la pandemia (COVID-19) influyó en la adopción del teletrabajo entre los empleados administrativos de Una Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud – Cali y su área metropolitana, durante el 2020.	Influencia positiva y/o negativa de la Pandemia para la adopción del Teletrabajo	A. Factores Externos Positivos y/o Negativos	Impacto Externo	1. Altamente Determinante 2. Medianamente Determinante 3. No fue Determinante	¿Considera usted que la pandemia de COVID-19 fué determinante para impulsar el modelo de teletrabajo en la compañía?
			Oportunidad o Amenaza	1. Oportunidad 2. Amenaza	¿Qué considera usted que significó la pandemia de COVID-19 para la empresa en cuanto al teletrabajo?
		B. Factores Internos Positivos y/o Negativos	Fortalezas	1. La cultura organizacional 2. El clima laboral 3. Infraestructura Tecnologica 4. SG-SST 5. Otro	¿Cuáles considera usted han sido las Fortalezas de la compañía con respecto al modelo de teletrabajo durante la pandemia de COVID-19?
			Debilidades	1. La cultura organizacional 2. El clima laboral 3. Infraestructura Tecnologica 4. SG-SST 5. Otro	¿Cuáles considera usted han sido las Debilidades de la compañía con respecto al modelo de teletrabajo durante la pandemia de COVID-19?

Anexo 3: Instrumento: Encuesta Empleados Administrativos

AVISO DE PRIVACIDAD

El presente Aviso de Privacidad establece los términos y condiciones en virtud de los cuales realizará el tratamiento de la información recolectada en la encuesta.

1. TRATAMIENTO Y FINALIDAD:

El tratamiento que se realizará con la información recolectada en la encuesta será el siguiente:

La recolección, almacenamiento y análisis de la información con fines académicos, en pro del proyecto investigativo "CONDICIONES QUE HAN FACILITADO Y/O DIFICULTADO LA ADOPCIÓN DEL TELETRABAJO ENTRE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE JOHNSON & JOHNSON DE COLOMBIA S.A. EN LA CIUDAD DE CALI Y SU ÁREA METROPOLITANA, DURANTE EL 2020" a cargo de Alvaro José Lopez Ocampo, con el fin de obtener el titulo de Maestría en Administración de Empresas en la Universidad Pontifica Bolivariana.

2. DERECHOS DEL TITULAR:

Como titular de la información aquí proporcionada Usted tiene derecho a:

I. Acceder en forma gratuita a los datos proporcionados que hayan sido objeto de tratamiento.

II. Conocer, actualizar y rectificar su información frente a datos parciales, inexactos, incompletos, fraccionados, que induzcan a error, o a aquellos cuyo tratamiento esté prohibido o no haya sido autorizado.

III. Solicitar prueba de la autorización otorgada.

IV. Revocar la autorización y/o solicitar la supresión del dato, siempre que no exista un deber legal o contractual que impida eliminarlos.

V. Abstenerse de responder las preguntas sobre datos sensibles.

Tendrá carácter facultativo las respuestas que versen sobre datos para dar cumplimiento a las políticas de protección de datos y a las obligaciones de la Ley 1581 de 2012, sus Decretos Reglamentarios y las demás normas que la complementen, adicionen, enriquezcan o modifiquen.

LEY 1581 DE 2012:

Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales.

DECRETO 1377 DE 2013:

Con el cual se reglamenta la Ley 1581 de 2012, sobre aspectos relacionados con la autorización del Titular de información para el Tratamiento de sus datos personales, las políticas de Tratamiento de los responsables y Encargados, el ejercicio de los derechos de los

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - UPB

CONDICIONES QUE HAN FACILITADO Y/O DIFICULTADO LA ADOPCIÓN DEL TELETRABAJO ENTRE LOS EMPLEADOS

ANEXO 3. INSTRUMENTO: ENCUESTA EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS

FECHA: _____

NOMBRE ENCUESTADO(A): _____ EDAD_____ SEXO: F__ M__

AREA: _____ CORREO ELECTRONICO_____

PAY GRADE: _____

TIEMPO EN LA ORGANIZACIÓN: _____

PREGUNTAS	RESPUESTAS	VARIABLE
A. Percepción Aspectos Tecnológicos para el Teletrabajo		
Elementos y/o apoyos tecnologicos necesarios para poder mantener sin problemas la continuidad laboral desde el hogar		
¿Considera usted que el area de tecnología de la compañía ha ofrecido el acompañamiento y las capacitaciones adecuadas para ejercer el teletrabajo?	1. De acuerdo 2. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3. En desacuerdo	() () ()
¿Considera usted que el área de tecnología de la compañía le ha facilitado los dispositivos de usuario necesarios (i.e. Computador Portatil y/oEscritorios Virtuales) para ejercer el teletrabajo?	1. De acuerdo 2. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3. En desacuerdo	() () () () () ()
¿Considera usted que cuenta con la conectividad suficiente para ejercer el teletrabajo? Para dar respuesta a esta pregunta usted debe contar mínimo con: -Internet Banda Ancha superior a 25Mbps -Telefonía Móvil con planes de Voz y Datos (4G a 14Mpbs)	1. SI 2. NO	() ()
¿Considera usted que el área de tecnología de la compañía le ha facilitado soluciones tecnológicas de seguridad informática necesarias (i.e. Antivirus, Conexión Privada VPN, etc.) para ejercer el teletrabajo?	1. De acuerdo 2. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3. En desacuerdo	() () ()
¿Considera usted que el área de tecnología de la compañía le ha facilitado las aplicaciones informaticas necesarias (i.e. Trabajo Colaborativo, comunicación, soporte, etc.) para ejercer el teletrabajo? Trabajo Colaborativo: Microsoft Office 365, MS Teams Comunicaciones: Skype, Zoom , Jabber	1. De acuerdo 2. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3. En desacuerdo	() () ()

B. Percepción Aspectos Tecnicos SG-SST para el Teletrabajo		
SG-SST:El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) abarca una disciplina que trata de prevenir las		
¿Considera usted que la compañía y/o la ARL le han ofrecido una guía para la prevención y actuación en situaciones de riesgo durante el teletrabajo?	1. De acuerdo 2. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3. En desacuerdo	() () ()
¿Ha recibido usted alguna solicitud de verificación de las condiciones de seguridad y salud en su lugar de trabajo en el hogar por parte de la compañía?	1. SI 2. NO	() ()
¿Ha recibido usted alguna solicitud de diligenciar el formato de autoreporte de Condiciones de Trabajo de su lugar de trabajo en el hogar por parte de la compañía?	1. SI 2. NO	() ()
¿Cree usted que la compañía ha facilitado programas enfocados a la salud fisica del empleado que ejerce el teletrabajo?	1. De acuerdo 2. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3. En desacuerdo	() () ()
¿Considera usted que la compañía ha ofrecido el acompañamiento adecuado para sobrellevar el estrés en el hogar durante el ejercicio del teletrabajo?	1. De acuerdo 2. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3. En desacuerdo	() () ()
A. Percepción Competencias Laborales del Teletrabajo		
Las personas que desempeñan el teletrabajo deben contar con varias competencias o aptitudes que les permitan ser efectivos en		
¿Cómo califica usted su nivel en el manejo y uso de las herramientas tecnológicas (navegar por internet, usar e-mail, utilizar videoconferencias, etc)?	1. Muy Alto 2. Alto 3. Medio 4. Bajo 5. Muy Bajo	() () () () ()
¿Cómo califica usted su nivel de organización y gestión del tiempo durante el ejercicio del teletrabajo?	1. Muy Alto 2. Alto 3. Medio 4. Bajo 5. Muy Bajo	() () () () ()
¿Cómo califica usted su capacidad de separar la vida profesional de la vida personal durante el ejercicio del teletrabajo?	1. Muy Alto 2. Alto 3. Medio 4. Bajo 5. Muy Bajo	() () () () ()
¿Cómo considera usted su capacidad de ser autónomo en sus asignaciones laborales en el ejercicio del teletrabajo?	1. Muy Alto 2. Alto 3. Medio 4. Bajo 5. Muy Bajo	() () () () ()
¿Cómo califica usted su capacidad de saber comunicar con mensajes claros y concisos, careciendo por ejemplo del lenguaje corporal, durante el ejercicio del teletrabajo?	1. Muy Alto 2. Alto 3. Medio 4. Bajo 5. Muy Bajo	() () () () ()
¿Cómo califica usted su capacidad de mantener el relacionamiento con los colegas, durante el ejercicio del teletrabajo?	1. Muy Alto 2. Alto 3. Medio 4. Bajo 5. Muy Bajo	() () () () ()

A. Expectativa Desempeño Laboral		
Nos estamos refiriendo a la calidad del servicio o del trabajo que realiza el empleado y de cómo impacta eso en el negocio, tanto		
¿Cuál considera usted que debe ser la modalidad de teletrabajo que debe continuar a futuro en la compañía?	1. Tiempo Completo 2. Medio Tiempo (60/40) 3. Flex Time 4. Ninguna de las anteriores	() () () () ()
¿En cuál de las siguientes opciones considera usted que la compañía debe realizar cambios y/o ajustes que permitan mejorar la experiencia al momento de ejercer el modelo de teletrabajo? (pregunta de selección multiple):	1. Cultura Organizacional 2. Tecnología 3. Salud y Bienestar 4. Otro (especifique) 5. Ninguno de los anteriores	() () () () ()
¿Considera que su rendimiento y productividad laboral bajo el modelo de teletrabajo va a ser ?	1. Mejor 2. Seguira igual 3. Empeorara	() () ()

B. Expectativa Bienestar Personal en lo Laboral		
Lo que esperan los empleados de la compañía para mantenerlos tranquilos, felices, saludables y productivos a pesar este nueva		
¿En cuál de las siguientes opciones considera usted en que el teletrabajo tiene o tendrá un impacto positivo? (pregunta de selección multiple):	1. Equilibrar la vida laboral y familiar 2. Reducción de estrés 3. Relaciones Interpersonales Laborales 4. Ninguno de los anteriores	() () () ()
¿En cuál de las siguientes opciones considera usted que el teletrabajo tiene o tendrá un impacto negativo? (pregunta de selección multiple):	1. Equilibrar la vida laboral y familiar 2. Reducción de estrés 3. Relaciones Interpersonales Laborales 4. Ninguno de los anteriores	() () () ()

A. Factores Externos Positivos y/o Negativos		
Los factores internos y externos de una empresa son aquellos agentes que se encuentran dentro y fuera de una organización, que pueden generar un impacto positivo o negativo en la misma		
¿Considera usted que la pandemia de COVID-19 fué determinante para impulsar el modelo de teletrabajo en la compañía?	1. Altamente Determinante 2. Medianamente Determinante 3. No fue Determinante	() () ()
¿Qué considera usted que significó la pandemia de COVID-19 para la empresa en cuanto al teletrabajo?	1. Oportunidad 2. Amenaza	() ()

B. Factores Internos Positivos y/o Negativos		
Los factores internos y externos de una empresa son aquellos agentes que se encuentran dentro y fuera de una organización, que		
¿Cuáles considera usted han sido las Fortalezas de la compañía con respecto al modelo de teletrabajo durante la pandemia de COVID-19?	1. La cultura organizacional 2. El clima laboral 3. Infraestructura Tecnologica 4. SG-SST 5. Otro	() () () () ()
¿Cuáles considera usted han sido las Debilidades de la compañía con respecto al modelo de teletrabajo durante la pandemia de COVID-19?	1. La cultura organizacional 2. El clima laboral 3. Infraestructura Tecnologica 4. SG-SST 5. Otro	() () () () ()

PARTE CUARTA

CIENCIA TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

DISEÑO DE UN MODELO HÍBRIDO ENTRE EL MODELO DE COSTOS ABC Y LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD PARA UNA EMPRESA DE DESARROLLO DE SOFTWARE DE LA CIUDAD DE CALI.

DESIGN OF A HYBRID MODEL BETWEEN THE ABC COST MODEL AND THE BALANCED SCORECARD METHODOLOGY FOR A SOFTWARE DEVELOPMENT COMPANY IN THE CITY OF CALI.

Wilson Vargas Ibarra[28]
Luis Alfonso Aguilar Pabón[29]
Beatriz Elena Hernández Arias[30]

Resumen

La globalización ha ocasionado que el ambiente empresarial se vuelva altamente competitivo y que la información se convierta en un recurso esencial cuando una empresa quiere mantenerse en el mercado de forma exitosa. En este contexto toma fuerza la necesidad de tener de manera oportuna y actualizada la información empresarial para agilizar la toma de decisiones. Este proyecto nace de la necesidad de

28 Contador Público - Especialista en Gerencia de Proyectos - Magister en Gerencia de proyectos - Universidad Pontificia Bolivariana - Seccional Palmira – Colombia - E-mail: Wilson.ibarra@upb.edu.co
29 Ingeniero de Sistemas - Especialista en Gerencia de Proyectos - Magister en Gerencia de proyectos - Universidad Pontificia Bolivariana - Seccional Palmira – Colombia - E-mail: Luis.aguilar@upb.edu.co
30 Ingeniera Industrial - Magister en Ingeniería Industrial - Doctora en Ciencia de la Información –Docente del Programa de Administración de Empresas - Universidad Pontificia Bolivariana - Seccional Palmira – Colombia - E-mail: beatriz.hernandez@upb.edu.co

la empresa para organizar la información de sus procesos con el objetivo no solo de conocer la rentabilidad de sus productos, sino también de establecer un ambiente de mejora continua, a través de la implementación de un modelo de costos integrado a un plan estratégico. Como resultado surge un modelo híbrido de Costos Estratégicos Integrales (CEI), que a través de la implementación de sus fases, disgrega cada costo a partir de la identificación de las actividades que generan valor a los procesos y plantea una estrategia que conlleva a la construcción de un grupo de objetivos e indicadores que permiten a la compañía medir el desempeño de las estrategias y el cumplimiento de la meta propuesta, proporcionando así una herramienta para la toma de decisiones estratégicas. Finalmente, se resalta la importancia de la información en busca del cumplimiento de los objetivos estratégicos; mantener la misión, visión, estrategia y costos monitoreados es parte fundamental para el buen desempeño empresarial; sin embargo, articularlos en un modelo hibrido permitió extraer lo mejor de ellos y estructurarlos en un proceso claro, lógico y consecuente orientado al cumplimiento de la meta planteada

Palabras clave: *costos ABC, estrategia, modelo hibrido, balance scorecard*

Abstract

Globalization has caused the business environment to become highly competitive and information to become an essential resource when a company wants to successfully stay in the market. In this context, the need to have business information in a timely and up-to-date manner

to speed up decision-making takes force. This project was born from the need of the company to organize the information of its processes in order not only to know the profitability of its products, but also to establish an environment of continuous improvement, through the implementation of an integrated cost model to a strategic plan. As a result, a hybrid model of Comprehensive Strategic Costs (CEI) emerges, through the implementation of its phases, breaks down each cost from the identification of the activities that generate value to the processes and propose a strategy that leads to construction of a group of objectives and indicators that allow the company to measure the performance of the strategies and the fulfillment of the proposed mega-goal, thereby providing a tool for making strategic decisions. Finally, the importance of the information in search of the fulfillment of the strategic objectives is highlighted; Keep the mission, vision, strategy and costs monitored is a fundamental part of good business performance, however, articulating them in a hybrid model allowed us to extract the best of them and structure them in a clear, logical and consistent process aimed at meeting the proposed goal.

Keywords: *costs ABC*, *strategy*, *hybrid model*, *balanced scorecard*.

Introducción.

Con la llegada de fenómenos como la globalización, el mundo exige a las compañías estar a la vanguardia con todos sus pares, no solo a nivel local, departamental y nacional, sino también a nivel mundial para ser competitivos y generar sostenibilidad duradera a los inversionistas.

A medida que crecen las compañías crece la necesidad de tener mayor precisión al momento de generar información para la toma de decisiones; para los inversionistas y analistas financieros no basta con conocer la rentabilidad de la compañía, requieren generar información a un nivel de detalle que permita conocer cada componente de la misma, como el efectivo, la cartera, los costos, los inventarios, los gastos, entre otros rubros de los estados financieros.

Producto del aumento de la cantidad, oportunidad y calidad de la información que generan las compañías es necesario hacer hincapié en la necesidad que tienen estas de incurrir en algunos costos para poder generar los ingresos; dichos costos son una pieza fundamental dentro del desarrollo empresarial partiendo que, una mala medición de los mismos puede sesgar la interpretación de los directivos de la empresa y podría tener consecuencias graves para la compañía, incluyendo el cierre del establecimiento. Además, es importante que estos costos estén articulados con la estrategia de la compañía al corto, mediano y largo plazo, para que les permita establecer metas financieras y generar la rentabilidad que los socios o accionistas esperan de la compañía, garantizando la continuidad de las actividades económicas y operativas.

Como lo menciona Hicks (1998) “el sistema de contabilidad de costes de una empresa puede contribuir realmente a la construcción o descomposición de un negocio de otro modo razonable”; los costos contienen una gran importancia en las compañías y permiten que se tomen decisiones que pueden parecer rígidas, pero logran el buen desempeño de una organización.

La compañía de estudio es una casa desarrolladora de software cuyo Core del negocio radica en entregar soluciones de software de alta calidad y adaptación a las empresas en aras de mejorar sus procesos administrativos y financieros.

Los procesos de la compañía funcionan a raíz de los proyectos de implementación que se venden a los clientes, enfocados en los módulos que comprende el software y que hace parte de la negociación.

Frente al proyecto se tienen estrictos controles que permiten divisar el consumo de recursos como lo son las horas contratadas de consultoría y la cantidad de desarrollos a la medida, sin embargo, no existe un control integral que permita medir el costo total del proyecto para garantizar el margen de rentabilidad de cada uno y poder mejorar la toma de decisiones, lo cual permite que existan proyectos que nacen inviables por la demanda de horas y desarrollos que requieren, pero, que no se detecte desde el inicio de la negociación. Es decir, no se trabaja bajo un modelo de costos que permita además de precisar la viabilidad de los proyectos, determinar el uso de los recursos de una manera eficiente y eficaz en los diferentes procesos.

De la mano con la carencia dirigida al control de los costos mencionada anteriormente, existe carencia en la articulación de estos costos con el modelo estratégico de la compañía que trae consigo la desestimación de estos, especialmente en lo relacionado con estrategia financiera, lo cual al final produce sobre costos en la implementación de los proyectos

En el contexto descrito cabe preguntarse ¿Cómo articular la medición fiable del costo real de los proyectos de implementación de software con la estrategia de la compañía?

La intención de este proyecto es medir de forma fiable el costo real de los proyectos de implementación de software para la compañía, definiendo el método de costeo adecuado para la medición del costo de los proyectos, diseñando el modelo de costo apropiado para los proyectos y articulando con los objetivos estratégicos enfocados en la perspectiva financiera, que le permita a la gerencia conocer de manera clara y oportuna el costo del producto final, así como tener un costo estándar que ayude a tomar decisiones en el corto plazo de manera eficiente y eficaz para sobresalir y permanecer en el mercado comercial a través del tiempo. Por tal motivo, se propuso diseñar un modelo híbrido la articulación de un modelo de costos ABC y el componente financiero del BSC, incluida una herramienta ofimática de control de costos alineada con la perspectiva financiera del BSC.

Metodología

Debido a la naturaleza del proyecto, se realizó una investigación con enfoque cualitativo y de alcance descriptivo, en donde se inició con una breve introducción de la empresa de software sobre la cual se desarrolló el modelo de costos, permitiendo conocer su historia, sus servicios y su evolución.

Como primera medida, se utilizaron las entrevistas personales como método de recolección de datos; dichas entrevistas se realizaron a 3 personas en cada una de las 4 áreas (departamento Comercial, departamento de consultoría, departamento. de infraestructura tecnológica y el departamento. de producción) principales que intervienen en el proceso de comercialización e implementación de los proyectos

de software. Adicionalmente, el personal al cual se realizaron las entrevistas fue de 3 perfiles, directivo, intermedio y operativo (personal que realiza labores enmarcadas directamente en el cliente y afectan el tiempo estipulado para la implementación de los proyectos).

Los resultados, permitieron obtener el consolidado de las actividades objeto del modelo de costos, se definió el inductor base para asignar la unidad de medida de cada actividad, además de información relevante sobre su proyección corporativa, su estructura organizacional, la forma en las que son abordados los proyectos, la estructura de estos, su implementación, los factores que los afectan y la forma en la que se manejan los costos.

Fundamentados en la investigación realizada, se definió el modelo de costos ABC y el BSC como la mejor alternativa, teniendo en cuenta sus propiedades para mejorar la utilización de los recursos, el suministro de información útil que facilita la toma de decisiones de tipo tanto operativo, como táctico y estratégico. Posteriormente, se estructuró una propuesta de integración de las dos metodologías, de acuerdo con las necesidades de los proyectos implementados por la empresa. Se realizó un análisis con la matriz DOFA lo cual proporcionó una visión amplia de la situación de la organización en estudio, a través del conocimiento del contexto empresarial y un diagnóstico del negocio. Lo cual combinado con los modelos ABC y BSC permitió estructurar un grupo de objetivos, indicadores y fórmulas que permiten a la compañía medir el desempeño de las estrategias y el cumplimiento de la meta propuesta.

Basado en la información anterior, se diseñó el modelo hibrido combinando las diferentes teorías del modelo de costos y el modelo ad-

ministrativo BCS, el cual, a través de la implementación de sus fases, busca además de combinar las ventajas de los dos modelos utilizados, proporcionar a la compañía una herramienta que facilite la toma de decisiones estratégicas.

Marco teórico

Costos, definiciones e implicaciones

Los costos surgen de la fabricación o adquisición de bienes y/o prestación de servicios, se fundamentan según sea la naturaleza de la empresa y nacen como consecuencia de las operaciones que se realicen para fabricar sus productos u ofrecer sus servicios. Por esta razón, la planificación y estructuración deben realizarse de manera apropiada, objetiva y cuidadosamente ya que al final reflejará tanto la eficiencia y eficacia de los productos y sus procesos de fabricación, los beneficios brutos y netos, como el éxito del producto ofrecido; puesto que un producto o servicio elaborado en condiciones de economicidad, en un ambiente controlado, llenan las expectativas del mercado y pueden ser ofrecidos a un precio justo y competitivo. (Ramírez Molinares et al., 2010).

Según Álvarez et al. (2016) los costos pueden ser clasificados de diferentes formas de acuerdo con la necesidad o criterio que en ese momento tenga la persona que está usándolos o que demande esa información. Jiménez & Mallo (2014) señalan que la utilización del costeo presenta un interés especial para la dirección de todo tipo de empresas y tiene como objetivo fundamental evaluar su competitividad. Cooper y Kaplan (1998), afirman que las compañías deben elegir

el sistema de costos apropiado, de acuerdo con los productos o servicios ofrecidos, ya que esto les permite obtener ventajas competitivas al contar con información oportuna y relevante para guiar sus actividades hacia una mejora operativa.

Los sistemas de costos deben facultar:

- Diseñar productos y servicios que satisfagan las expectativas de los clientes y que puedan producirse y entregarse con ganancias.
- Revelar dónde se necesitan mejoras continuas o discontinuas (reingeniería) en calidad, eficiencia y velocidad.
- Asistir a los empleados de primera línea en sus actividades de aprendizaje y mejora continua.
- Orientar la combinación de productos y las decisiones de inversión.
- Elegir entre proveedores alternativos.
- Negociar sobre el precio, las características del producto, la calidad, la entrega y el servicio con los clientes.
- Estructurar procesos de distribución y servicio eficientes y efectivos para segmentos de mercado y clientes específicos.

Sistemas de costeo.

El tratamiento de la contabilidad de costos ha estado amarrado, hasta hace poco tiempo, a tratar casos de los procesos manufactureros que conllevan una combinación de materias primas, mano de obra y costos indirectos de fabricación. La contabilidad industrial era la úni-

ca que utilizaba un sistema de acumulación, liquidación y análisis de costos. Sin embargo, Restrepo Gómez (1999), afirma en su artículo la importancia de abordar los costos en dichas empresas de servicios, partiendo de los cambios permanentes del mercado; menciona la participación de las empresas prestadoras de servicios en el mercado español con un 60%, generando empleo equivalente al 55% de la población, a raíz de lo anterior se puede concluir el auge que las empresas de servicios tienen y cómo se hace necesario mejorar los controles en cuanto a las actividades necesarias para costear los servicios que comercializan.

Choy Zevallos (2012, p.11) menciona en su artículo que "el reconocimiento de los costos derivados de la prestación de servicios de actividades ordinarias requiere cierta técnica y procedimiento, para lo cual se debe tomar en cuenta todos los desembolsos como: personal, insumos y otros recursos utilizados para brindar dicho servicio, que se caracteriza por ser intangible y de consumo inmediato", lo anterior argumentando que no necesariamente difieren los métodos de costeo a utilizar entre las empresas de los diferentes sectores pues, en condiciones diferentes, todas tienen factores en común: necesidades de saber cuánto cuestan los ingresos que generan.

"En general, podemos señalar que ante la palabra "sistemas", todos los que la han definido están de acuerdo en que es un conjunto de partes coordinadas y en interacción para alcanzar un conjunto de objetivos" (Johansen Bertogli, 1982, p. 54). Teniendo en cuenta esta noción y adaptándolo al costo, se puede precisar como el conjunto de componentes (elementos) de costeo interrelacionados que permiten clasificar, registrar y agrupar las erogaciones, de tal forma que le per-

mita a la dirección conocer el costo unitario de cada proceso, producto, actividad y cualquier objeto de costos.

Dentro de los diferentes sistemas de costos se encuentran:

a. **El sistema de costos por órdenes especificas o por órdenes de fabricación**, que se caracteriza porque cada uno de los costos incurridos van estrictamente ligados con el producto y a la orden de fabricación que los genera (Rojas, 2007; Morillo, 2002). Para cada orden de producción se acumulan los valores de los tres elementos del costo de producción (materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación) que permiten la determinación de los costos totales y unitarios.

b. **El sistema de costos por procesos** que se caracteriza por acumular los costos de mano de obra directa, materias primas y costos indirectos de fabricación durante las diferentes etapas del proceso productivo en centros de costos (Ramírez Molinares et al., 2010; García Colín, 2008; Morillo, 2002). Aquí cada proceso tiene unos costos específicos, sin embargo, cada departamento determina qué parte de los costos incurridos serán atribuidos al producto final.

c. **El sistema de costos basado en actividades ABC** es un modelo que permite la asignación y distribución de los diferentes costes indirectos, de acuerdo con las actividades realizadas. Las actividades se relacionan en conjuntos que forman el total de los procesos productivos, para así obtener los diferentes estados de costo que se acumulan en la producción y que se agregan a cada proceso. (Bustamante-Salazar, 2015).

Este sistema nace de la necesidad de dar solución a la problemática que presentan normalmente los costes estándar, cuando no reflejan fielmente la cadena de valor añadido en la elaboración de un producto o servicio determinados y, por lo tanto, no es posible una adecuada determinación del precio. (Bustamante-Salazar, 2015).

Durante la década de los 70, debido a la competencia global y las innovaciones tecnológicas, se generaron unos cambios que obligaron al mundo empresarial a cambiar sus ideologías, con la finalidad de establecer estrategias que les permitieran no ser afectados por los diversos cambios. Esto generó el surgimiento de nuevos estudios que proponían nuevas formas de llevar a cabo el método tradicional de costeo.

En los años 80, los profesores Robert Kaplan, Robin Cooper y Thomas Jhonson a través de la publicación de artículos, revelaron que las organizaciones contaban con una escasa utilidad para determinar y controlar los costos, a partir de ahí se llevó a cabo el planteamiento de metodología del Sistema de Costeo ABC intentando dar respuesta a las limitaciones presentadas.

Fases para implementar el modelo de coste ABC

i. Identificación de actividades.

Al desarrollar un sistema ABC, la organización primero identifica las actividades que realizan sus recursos indirectos y de apoyo, identificando el origen del costo con la actividad necesaria, no sólo para la producción sino también para su distribución y venta. Las actividades se describen mediante verbos y objetos asociados, por ejemplo, programar la producción, comprar materiales, responder a los clientes,

mejorar productos, etc. La identificación de actividades culmina con la construcción de un diccionario de que enumera y define cada actividad principal realizada en la línea de producción. Un estudio de la secuencia de actividades y procesos, unido a sus costos asociados, podrá ofrecer a la dirección de la empresa una visión de los puntos críticos de la cadena de valor, así como la información relativa para realizar una mejora continua que puede aplicarse en el proceso de creación de valor. Cooper & Kaplan, (1998).

Por último y teniendo en cuenta el principio atribuido a Peter Ducker que manifiesta "lo que se puede medir se puede mejorar", se debe establecer un sistema de indicadores de control que muestren continuamente cómo va el funcionamiento de las actividades y procesos y el progreso de los inductores de eficiencia. Cooper & Kaplan, (1998); Economista.es; Carrión Nin, (2005).

ii. Establecer costos de las actividades.

Al tener identificadas y establecidas las actividades, los procesos y los factores que miden la transformación de los factores, es necesario aplicar al modelo una fase operativa de costos, ya que es sabido que toda actividad y proceso consume un coste, como así los productos y servicios consumen una actividad; de manera que esta determinación ayude a la organización a conocer cuantitativamente el desembolso realizado al desarrollar cada actividad. (Cooper & Kaplan, 1998) (Economista.es).

iii. Identificación de productos, servicios y clientes de la organización.

Se deben conocer los productos, servicios y clientes a los cuales se asignarán los costos de las actividades, para así establecer el costo

y rentabilidad de estos y tomar decisiones estratégicas importantes. (Cooper & Kaplan, 1998).

iv. Seleccionar los inductores de costos de las actividades que vinculan los costos de las actividades con los productos, servicios y clientes.

La vinculación entre actividades y objeto de costos se consigue utilizando inductores de costos de las actividades, quees una medida cuantitativa del resultado de una actividad. (Cooper & Kaplan, 1998).

El sistema ABC cuenta con tres tipos diferentes de inductores de costos de las actividades:

Los inductores de transacción, como el número de ajustes, recibos y productos sujetos a transacción cuentan la frecuencia con que se realiza una actividad. Son el tipo de inductor menos caro, pero el más impreciso, ya que se asume que se necesita la misma cantidad de recursos cada vez que se realiza una actividad.

Los inductores de duración representan la cantidad de tiempo necesaria para realizar una actividad, incluye horas de ajuste, horas de inspección y horas de mano de obra directa. Estos inductores se utilizan, cuando por ejemplo se producen productos complejos y también sencillos, en donde el tiempo de ajuste de las máquinas puede no ser el mismo y si se utiliza un inductor como el número de ajustes para los productos complejos, tendrá un costo bajo en los recursos requeridos y alto para los productos sencillos.

Los inductores de intensidad son los inductores de costos de las actividades más exactos, pero son los más caros de llevar a la práctica. Hacen un cargo directo de los recursos utilizados cada vez que se realiza una actividad.

v. Finalidad del modelo ABC

Los estudiosos de este sistema tienen variadas teorías sobre la finalidad del modelo, dentro de las más utilitarias se pueden extractar:

- Producir información útil para establecer el costo por producto.
- Obtención de información sobre los costos por líneas de producción.
- Utilizar la información obtenida para establecer políticas de toma de decisiones de la dirección.
- Producir información que ayude en la gestión de los procesos productivos.
- Facilita el coste justo por la línea de producción, particularmente donde son significativos los costos generales no relacionados con el volumen.
- Analiza otros objetos del costo, además de los productos.
- Indica inequívocamente los costos variables a largo plazo del producto.
- Produce medidas financieras y no financieras, que sirven para la gestión de costos y para la evaluación del rendimiento operacional.
- Ayuda a la identificación y comportamiento de costos y de esta forma tiene el potencial para mejorar la estimación de costos.
- Existe poca evidencia que su implementación mejore la rentabilidad corporativa.
- No se conocen consecuencias en cuanto al comportamiento humano y organizacional.

- La información obtenida es histórica.
- La selección de cost-drivers y costos comunes a varias actividades no se encuentran satisfactoriamente resueltos.

La Tabla 1 muestra un comparativo de los modelos, buscando mostrar los beneficios que contiene cada uno y cómo estos van a contribuir al mejoramiento en cuanto a la asignación de costos consumidos en cada uno de los proyectos en empresas de software.

Tabla 1. Comparativo de los sistemas de costos.

Características	Sistemas de costos por órdenes especificas o por órdenes de producción	Sistemas de costos por procesos	Sistemas de costos basado en actividades ABC
Objeto de costos	Ordenes de producción	Procesos productivos	Actividades
Tipo de producción	Producción concreta y variada, por lotes	Producción uniforme, masiva y continua	Producción flexible
Tipo de medición	Solo mide procesos productivos	Solo mide procesos productivos	Capaz de poder valorar cualquier cambio en la estructura de la organización
Frecuencia de producción	Producción intermitente	Producción continua	Producción continua
Tiempo de asignación	Costos unitarios calculados al finalizar el periodo	Costos unitarios calculados al finalizar el periodo	Costos unitarios calculados al momento de la ejecución
Tipo de control	Control analítico	Control analítico	Control analítico / Especifico
Tipo de afectación (según el objeto de costos)	Costos específicos, solo procesos productivos	Costos promedios, solo procesos productivos	Costos por inductor. Afecta todas las áreas de la organización

Nota. Elaboración propia basada en la investigación realizada.

De la tabla anterior se puede concluir que, para el tipo de negocio de las casas de software, los costos ABC son los que más se ajustan a su modelo económico ya que permite identificar las actividades que se desarrollan, medirlas con un inductor que permita asignar de manera

precisa los costos incurridos en cada una y permite tener un margen de flexibilidad partiendo de las variaciones que se pueden presentar al incluir o excluir recursos al momento de la ejecución de cada proyecto.

Balance ScoreCard.

Estrategia empresarial.

La estrategia empresarial constituye una figura de suma importancia para una organización teniendo en cuenta que conlleva la búsqueda de un plan de acción para desarrollar la ventaja competitiva que la acentúe en el mercado, permitiéndole crecer y fortalecerse frente a la competencia y sobre su entorno, mediante el logro de objetivos definidos y alcanzables. (Maldonado, 2018, p. 42).

Según Tarziján (2009), la estrategia empresarial a través de la historia se puede dividir en 4 etapas; la primera se basa en la planificación financiera, esta etapa está basada en la construcción de diferentes tipos de presupuestos; la segunda etapa se fundamenta en la visualización de la empresa en un futuro, situándose en diversos escenarios (optimista, neutral y pesimista), permitiéndose tomar las decisiones basados en las probabilidades de ocurrencia de los mismos; la tercera etapa se define a partir de la agrupación de las ideas de las áreas de la empresa relacionadas con su entorno, permitiendo que la organización adopte una perspectiva más global; en su cuarta etapa, diferentes autores coinciden en dar un nuevo enfoque a la estrategia empresarial a partir del reconocimiento de su posición, la coherencia entre sus estrategias y su estructura de crecimiento.

Dada esta coyuntura, Kenneth Andrews desarrolla el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), con el cual pretende conocer tanto lo que pasa dentro de la empresa como su entorno competitivo. Tarziján (2009)

Balance ScoreCard

El desarrollo corporativo está ligado al manejo adecuado de la productividad y la competitividad, para ello las organizaciones deben enfocar los esfuerzos en el análisis del contexto donde se desenvuelven en aras de detectar la interrelación de causa y efecto con la estrategia organizacional visualizada en la misión y visión corporativa.

Norton y Kaplan (2014, p. 20–21), sin restar importancia a los indicadores económicos tradicionales generados a partir de los modelos de contabilidad de costos, consideran que esos indicadores económicos, no son los más aptos para facilitar la transición de las organizaciones hacia un sostenimiento a futuro. Allí nace la importancia del cuadro de mando integral o balance scorecard, cuya estructura formada por cuatro perspectivas revela los inductores de valor necesarios para potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son esenciales para garantizar su actividad a futuro.

El Balanced ScoreCard es un sistema de ayuda a la planificación y gestión, formando un sistema de acciones estratégicas interrelacionadas, facilitando la comunicación y proporcionando mejor información a todos los niveles. Dicho sistema integra la misión, visión y acciones en un solo esquema que permite segregar a todos los niveles de la compañía la responsabilidad del cumplimiento de los obje-

tivos estratégicos trazados por la alta dirección, para ello, define 4 perspectivas:

- **Perspectiva Financiera:** es una perspectiva transversal ya que tiene impacto en todas las siguientes. "Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en marcha y ejecución está contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable" Norton y Kaplan (2014, p 39), por tanto, los accionistas esperan una retribución de su inversión mínima (validable con el Return on investment (ROI) en otra inversión de las mismas condiciones) y esta perspectiva ayuda a la medición de este a lo largo del tiempo.
- **Perspectiva del Cliente:** es la perspectiva enfocada en la identificación del segmento de clientes, acaparamiento, medición y control de los mercados en los cuales se espera desarrollar y afianzar la compañía, acompañado de estrategias de mercadeo que conllevan a la fidelización y continuidad de los clientes en la unidad de negocio de la organización.
- **Perspectiva de los Procesos Internos:** es la perspectiva enfocada en el desarrollo de procesos encaminados al cumplimiento de los objetivos financieros, a través de esta perspectiva, se busca mejorar los procesos existentes y generar nuevos procesos innovadores encaminados al logro de los objetivos estratégicos definidos por la compañía.
- **Perspectiva de Formación y Crecimiento:** esta perspectiva está orientada al crecimiento y desarrollo de los recursos empresariales (tangibles, intangibles y humanos) que serán vitales para

el desarrollo de las perspectivas anteriores. Se efectúan bajo 3 fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización (Norton y Kaplan, 2014, p. 42).

Modelos híbridos entre Balance Scorecard y costos ABC

Partiendo de las definiciones y aclaraciones existentes entre la metodología Balance Scorecard y el modelo de costos ABC se puede pensar que tienen ámbitos de aplicación distintos, lo anterior debido a que el primero contiene un enfoque administrativo y de lineamientos estratégicos orientados al cumplimiento de la visión que tiene la compañía, mientras que el segundo se enfoca en controlar la operación actual a través de la correcta asignación de los costos incurridos y la identificación clara de cada componente de los mismos; sin embargo, a nivel empresarial existen muchos puntos de encuentro que permiten generar este y otros modelos híbridos a partir de sus bondades. Dentro de ellos, se pueden mencionar:

- Tanto el balance scorecard como los costos ABC constituyen una herramienta veraz y oportuna para generar información base para la toma de decisiones.
- Permiten divisar el análisis de la compañía desde la integralidad, desligándola del análisis netamente financiero y creando la posibilidad de tener en cuenta factores menos tangibles con la misma importancia.
- Desde su aplicación, buscan segregar los procesos (objetivos estratégicos y asignación de costos) en su máxima expresión para asignar de manera acertada responsabilidades y roles para su cumplimiento.

A raíz de todas las similitudes y complementos que tienen este par de metodologías, se desarrollaron, algunos híbridos que se mencionarán a continuación:

a) El proceso de análisis jerárquico: el lazo integrador entre el balanced scorecard y el costeo basado en actividades. (Uribe Bohorquez & Ortega Algarra, 2010)

Este modelo, según sus autoras, "es una herramienta que utiliza la lógica para la solución de problemas, integra puntos de vista que se puedan dar en un momento dado (o corto plazo) con la concepción general del problema (o largo plazo) involucrando percepciones, sentimientos, juicios y recuerdos en una jerarquía de fuerzas que influyen en las decisiones de manera ordenada. Se basa en la habilidad humana para usar información y experiencias con miras a estimar magnitudes relativas a través de comparaciones vinculadas, lo cual se traduce en una jerarquía o redes para organizar el razonamiento e intuición y de esa forma dividir un problema en partes constitutivas más pequeñas.".

Dicha definición permite intuir la forma como las autoras integraron las herramientas del BSC y costos ABC de tal manera que permite segregar el problema dado orientado a soluciones a corto o largo plazo, integrando la proyección de la compañía a la situación actual de la misma. Con dicha integración buscan eliminar o disminuir el riesgo de subjetividad que contemplan las herramientas analizadas y con ello recomendar la construcción de un "árbol del problema" a partir de la combinación de sus elementos. Finalmente, a través de indicadores, el PAJ busca medir el nivel de subjetividad aplicado a la solución de problemas y cómo estos, a partir de la jerarquización de herramientas como BSC y costos ABC, permiten ser resueltos con mayor eficacia.

b) Las relaciones causa - efecto: una vinculación entre el ABC y el BSC (Ortega Algarra & Uribe Bohórquez, 2008)**.**

El artículo describe los elementos que contiene ambos modelos de gestión, enfatizando la generación de valor que proponen a la organización, demostrando eficiencia y eficacia administrativa y financiera. Integra los ítems en los cuales convergen los modelos, siendo uno estos: "la generación de valor, originada en primera instancia desde la perspectiva de procesos internos, gracias a la información fidedigna, oportuna y relevante derivada del uso del costeo ABC, valor que trasciende esta perspectiva y que se refleja en la perspectiva financiera, para generar valor a todos los stakeholders". Consideran la generación de información originada desde la implementación del modelo de costos ABC como insumo principal de la perspectiva de procesos internos, permitiendo a los interesados realizar análisis más precisos que les ayuden a tomar mejores decisiones en aras de generar valor a la compañía que, en algunos casos, es diferente a generar utilidades simplemente.

Adicionalmente, el modelo híbrido permite divisar la segregación que existe en ambos modelos, a tal punto que permite a todos los niveles de la compañía, conocer las actividades y objetivos estratégicos a los cuales le apunta la organización y en cuáles deberá esforzarse cada área.

c) Integración del Balanced Scorecard y el ABC/M para Garantizar los Beneficios Financieros de los Proyectos Seis Sigma-Edición Única. (Villarreal Urbina, 2006).

Partiendo del fracaso que presentan las empresas continuamente al llevar a cabo la implementación de programas de mejora continua como Seis Sigma; el cual es un programa que se enfoca en la mejora de los procesos para obtener beneficios financieros de la empresa, los autores plantean una propuesta dirigida hacia los proyectos de mejora continua Seis Sigma, enfocada en la planeación estratégica con el sistema de administración de costos. Esta propuesta se centra en tres aspectos:

- La integración de la planeación estratégica con el sistema de administración de costos para la correcta selección de los proyectos Seis Sigma.
- La definición del rol que tienen los representantes financieros de las compañías en la filosofía Seis Sigma, para asegurar la integración del personal financiero con el personal operativo.
- La definición de un método general de cálculo de los ahorros de los proyectos Seis Sigma, que permita la estandarización de este procedimiento en toda la organización.

La solución se presenta mediante la construcción de un paso a paso que permite definir una estructura en cada una de las fases de las metodologías, describiendo las actividades necesarias para seleccionar proyectos Seis Sigma de modo que estuvieran alineados con la estrategia de la empresa (usando el BSC) y que al mismo tiempo representaran áreas de oportunidad de acuerdo con el sistema de administración de costos (ABC).

d) Implementación del Balanced Scorecard en una empresa de desarrollo de software – caso Quipux. (Ramirez Madrid, 2013).

Al igual que el modelo hibrido del trabajo en cuestión se encuentran múltiples posibilidades de converger metodologías relacionadas con el BSC con propósitos similares, extrayendo los mayores beneficios de cada uno y enfocándolos en función de las compañías.

A raíz del modelo de Balanced Scorecard es posible realizar múltiples combinaciones orientadas a aplicar en cada una de las organizaciones y que, a su vez, permitan maximizar su uso y optimizar la implementación de la estrategia, es por ello por lo que la tesis referida en este texto combina la metodología Balanced Scorecard con el modelo Goal Question Metric GQM (Objetivo – Pregunta – Métrica) buscando construir un conjunto de mediciones que permitan evaluar el cumplimiento de la estrategia a lo largo de toda la implementación. En dicho proceso se revelan 6 pasos a llevar a cabo enfocados exclusivamente en casos de software, los anteriores se definen como: 1. Desarrollar un conjunto de objetivos corporativos que se puedan segregar al máximo nivel de detalle a lo largo de la organización; 2. Generar preguntas orientadas a definir los objetivos planteados garantizando su aplicabilidad; 3. Especificar las mediciones a tener en cuenta para validar el cumplimiento de los objetivos trazados; 4. Desarrollar mecanismos de recolección de datos que alimenten las fuentes a analizar; 5. Almacenar, validar y analizar la información para tomar decisiones acertadas y oportunas y, finalmente, 6. Analizar la información en fase posterior que conlleve la medición de los resultados propuestos.

La practicidad de la metodología GQM con sus 6 fases junto con la estructura de la metodología BSC y sus perspectivas generan un conjunto óptimo de aplicación para los negocios de software en esta industria por tanto combinan la estrategia a largo plazo con la necesidad de realizar pequeños avances o sprint que sumen al cumplimiento general, pero permitan validar funcionalmente las operaciones.

Resultados

Modelo de costos de la compañía adecuado al modelo de costos ABC

Para lograr una implementación clara y efectiva del modelo de costos ABC, siguiendo con las fases propuestas por Cooper & Kaplan (1998); es necesario detallar las diferentes actividades que se desarrollan por cada una de las áreas de las empresas que se dedican a esta industria, para ello se realizaron entrevistas a interior de la empresa en cuestión donde se contactó personal que labora actualmente en la implementación de los proyectos de software.

Considerando los resultados de las entrevistas se pudo concluir los siguientes aspectos:

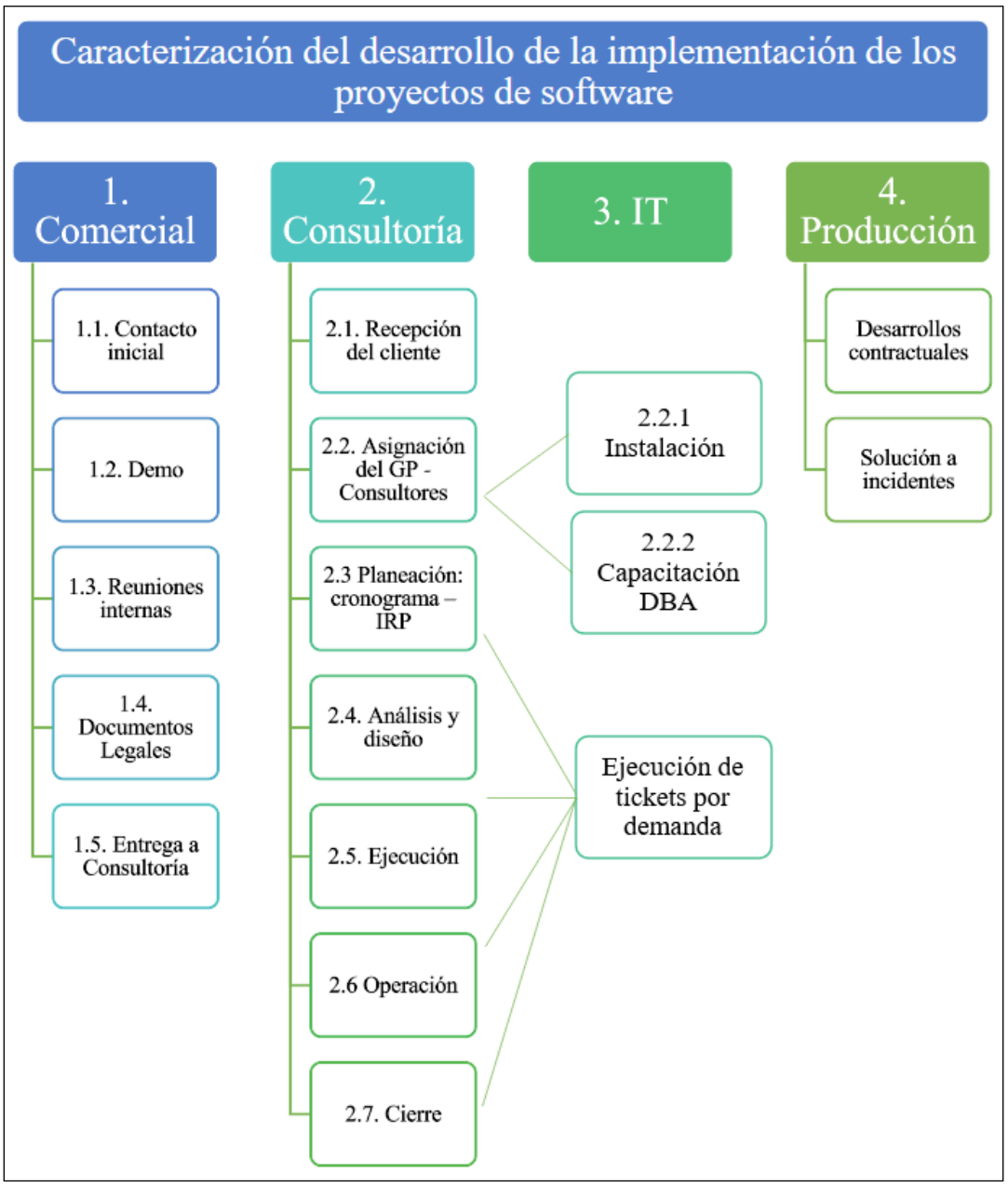
- Se detectó que en el proceso de implementación de los diferentes software se hace necesaria la participación de áreas de la compañía como son: la ***comercial*** quienes se encargan de conseguir el cliente por las diferentes estrategias desarrolladas; ***consultoría***, quienes tienen el mayor protagonismo en el proceso ya que, su función principal es lograr que el cliente soluci-

one la problemática que lo llevó a adquirir el sistema, o mejore y automatice procesos en aras de lograr mayor eficiencia en los procesos internos; ***infraestructura tecnológica***, quienes apoyan las labores de instalación y manejo de los diferentes elementos requeridos para el óptimo funcionamiento del sistema, sea instalado en las oficinas del cliente o en el servidor de la nube; y ***producción*** quienes se encargan de resolver las situaciones que se presenten en el funcionamiento del sistema o desarrollar los requerimientos personalizados que el cliente requiera, ya sean contratados desde la adquisición o requeridos por temas legales.

- Se identificó información relevante para construir las actividades en las que cada departamento interviene en la implementación de cada proyecto. De la misma, se puede evidenciar el alto impacto que tiene el proceso de consultoría ya que genera la mayor cantidad de actividades influyentes en el costo del proyecto.

Finalmente, a partir de los resultados obtenidos se puede describir el modelo de operación actual de los proyectos ERP de la empresa con base en el modelo EDT (estructura de desglose de trabajo) propuesta por el Project Management Institute. Dicho modelo se ilustra en la figura 8 que permite condensar el orden actual de implementación basado en las áreas y actividades que intervienen.

Figura 8. *EDT Implementación de los desarrollos de software.*



Nota: elaboración propia basada en modelo propuesto por el Project Management Institute.

Método de costeo adecuado para la operación de los proyectos software ERP

A partir de la información anterior donde se identificaron las actividades que intervienen en el proceso de implementación de un proyecto

de software, y contrastándola con los diferentes sistemas de costeos que fueron descritos en los referentes teóricos, es pertinente concluir que el modelo de costos ABC es el más apropiado para aplicar en las empresas de esta industria bajo los siguientes argumentos:

- Permite identificar las áreas de la compañía que intervienen directamente en el proceso de implementación del proyecto de software.
- Permite asignar, a partir de inductores determinados, el costo real incurrido en el desarrollo del proceso de implementación.
- A diferencia de los anteriores, utiliza las áreas de la compañía como vector acumulador de costos por cada proyecto.
- Permite afectar cualquier área de la compañía a partir del inductor definido.
- Permite modificar la distribución de los costos según lo requiera la compañía.
- Permite tener mayor flexibilidad al momento de asignar los recursos.

Es pertinente hacer hincapié en los grandes beneficios que trae consigo la implementación del modelo de costos ABC para las compañías objeto de estudio dedicadas a la producción de software, dichos beneficios fueron resumidos en 3:

- **Precisión**: a partir del modelo de negocios el cual obliga la participación de varias áreas de la compañía, en algunos casos, de manera continua, se hace necesario medir la participación de cada una de ellas en términos de inductores que, a juicio de este

estudio, deben ser las horas invertidas por cada proyecto.

- **Maximización de la productividad**: al tener identificada la cantidad de tiempo invertido por los agentes o áreas de la compañía involucradas en el proceso, se pueden tomar decisiones estratégicas de ubicación, asignación, distribución o disposición del recurso físico y humano que participa de los proyectos de implementación.
- **Presupuesto**: a partir de la medición acertada de los tiempos invertidos en los diferentes proyectos, las compañías dedicadas a esta industria pueden clasificar los clientes con criterios como complejidad, módulos contratados, cantidad de compañías, entre otros; y tener históricos de consumo en horas por cada tipo de cliente, esto a su vez proporciona insumos para medir la rentabilidad de cada proyecto y con ello la toma de decisiones oportunas para evitar pérdidas económicas para la organización que lo implementa.

Modelo sugerido de operación para los proyectos ERP

Siendo el modelo de costos ABC el más adecuado para las compañías objeto de estudio, es importante retomar las fases de implementación de un modelo que se denotan en la parte superior de este escrito.

Dentro de ellas, **la primera fase** del modelo requiere identificar las actividades, fase que fue abordada anteriormente en la Tabla 2.

Como segunda fase del modelo de costos ABC se requiere establecer costos de las actividades. Para ello es fundamental definir la cantidad de horas invertidas en cada actividad, al igual que la medida de valor establecida. El primero se estableció a partir de las entrevistas real-

izadas a los agentes de cada área que intervienen en el proceso, resultado que permite medir los tiempos por cada actividad registrada.

Gracias a ello, se pudo confirmar que el proceso de consultoría concentra la mayor cantidad de horas consumidas en el proyecto según los procesos ejecutados en el mismo.

Acompañando las horas, se determina el costo de cada una de ellas, establecido a partir de los recursos humanos requeridos para su desarrollo al interior de las empresas. **En la tercera fase** del modelo se requiere identificar los productos, servicios y clientes de la organización; para ello, es de vital importancia conocer cómo se estructura el core business de la casa de software. Dicha compañía cuenta con tres (3) fuentes principales de ingresos:

- **Venta de software**, que radica en la comercialización de los productos desarrollados al interior de la compañía que proporcionan soluciones para procesos administrativos, productivos y de control en las diferentes compañías-clientes que los adquieren.
- **Soporte**, que consiste en la fidelización y mantenimiento de los clientes que adquieren los productos brindando solución a las diferentes situaciones que se presenten, actualización según la normatividad vigente y capacitación en mejoras que se realicen.
- **Alquiler de espacios (hosting)**, que proporcionan seguridad en el manejo de la información, albergan todos los datos históricos que posea la empresa-cliente y permite consultarlos en cualquier momento disminuyendo los costos de mantenimiento.

Para este trabajo, se identificó como objeto de costos la venta de software siendo esta su principal fortaleza, caracterizándose por diseñar

soluciones enfocadas en el aprovechamiento de las tecnologías mediante el desarrollo de soluciones informáticas.

En la cuarta fase del modelo se requiere seleccionar los inductores de costos de las actividades que vinculan los costos de las actividades con los productos, servicios y clientes, como el objeto de este proyecto es modelar el sistema de costos de los proyectos, se enfocan las actividades en la primera fuente de ingresos como se ilustra en la tabla 5.

Tabla 5. *Actividades de primera fuente.*

Áreas	Actividad	Inductor	Cantidad	Fuentes de ingresos
Comercial	Contacto inicial	Horas laboradas	8	Venta de software
Comercial	Demo	Horas laboradas	8	Venta de software
Comercial	Reuniones internas	Horas laboradas	4	Venta de software
Comercial	Documentos Legales	Horas laboradas	4	Venta de software
Comercial	Entrega a Consultoría	Horas laboradas	3	Venta de software
Consultoría	Recepción del cliente	Horas laboradas	2	Venta de software
Consultoría	Asignación del GP y consultores	Horas laboradas	4	Venta de software
Consultoría	Planeación: cronograma – IRP	Horas laboradas	16	Venta de software
Consultoría	Análisis y diseño	Horas laboradas	16	Venta de software
Consultoría	Ejecución	Horas laboradas	40	Venta de software
Consultoría	Operación	Horas laboradas	36	Venta de software
Consultoría	Cierre	Horas laboradas	3	Venta de software
IT	Instalación	Horas laboradas	6	Venta de software
IT	Capacitación DBA	Horas laboradas	3	Venta de software
IT	Ejecución de tickets por demanda	Horas laboradas	20	Venta de software
Producción	Desarrollos contractuales	Horas laboradas	0	Venta de software
Producción	Soluciones a incidentes	Horas laboradas	32	Venta de software

Nota: elaboración propia.

En la tabla 5 se pueden identificar las horas laboradas en cada actividad como inductor clave para determinar la asignación de costos y con este identificar el costo total invertido en cada proyecto.

Es importante tener en cuenta que, entre los múltiples factores consultados para asignar los costos se pueden identificar inductores como los ingresos generados por cada fuente, centros de costos; sin embargo, es pertinente para el modelo, plantear la necesidad de utilizar las horas invertidas en cada actividad pues permite tener un valor fiable de los costos asociados y controlar la cantidad que se utiliza para no exceder las proyectadas en cada proceso de implementación.

Como complemento a la asignación de cantidades de horas establecidas en los ítems anteriores se establecen los costos por cada actividad; permitiendo conocer las horas necesarias para la implementación de un proyecto promedio de software bajo el método estándar y con base en el modelo de costos ABC, a partir de la identificación de cada actividad y la definición del inductor (horas) necesario para lograr el resultado de cada una.

Finalmente, **en la quinta fase** del modelo se requiere corroborar la finalidad del modelo ABC. A partir de los resultados de los puntos anteriores, el modelo logró poner en evidencia inconsistencias existentes en la asignación de costos de las personas que laboran en las distintas áreas de las compañías objeto de estudio, que intervienen en el proceso de implementación. Dentro de ellas se encontró la distribución de costos con base en los ingresos, ya que algunas áreas como producción e infraestructura tecnológica no generan ingresos de manera constante pero sí gastos.

Otra de las inconsistencias que se logró detectar es la incorrecta distribución o "camuflaje" de los costos del personal involucrado en estas áreas entre los gastos administrativos de la compañía, situación que no permite visibilizar el rendimiento administrativo en la misma.

También se lograron identificar tiempos ociosos del personal encargado del desarrollo pues, al no tener control de la asignación de costos, estos asumían posturas e inclusive reportes en actividades finalizadas previamente.

Adecuación de la estrategia de la compañía a la perspectiva financiera del BSC

Para el desarrollo de este punto, se realizaron entrevistas al personal que dirige los departamentos de consultoría y finanzas y a la dirección general de la compañía en aras de conocer cuál es la percepción general del negocio del software, incluyendo los costos dentro del mismo, realizando hincapié en el control detallado de estos como una buena práctica.

De los resultados de la encuesta se generaron tres conclusiones:

1. La unanimidad en la afirmación sobre el futuro promisorio que tienen las casas de software en el país, debido al avance tecnológico que el mundo está presentando relacionadas con la organización, el agilísimo y el control de los procesos administrativos en las empresas.
2. La necesidad de tener métodos de control como indicadores, software, entre otros, que permitan auditar los procesos de la compañía y tomar decisiones oportunas acorde a los cambios

que vayan presentando las empresas, el mercado, el país y el mundo.

3. La vital importancia que se otorga al control de los costos en los proyectos en aras de poder fiscalizar los recursos consumidos en los mismos; sin embargo, debido a la amplia generación de rentabilidad por parte de la compañía, es evidente la carencia de dicho control al interior de esta.

Adecuación de la estrategia

Con el entendimiento del sector, el mercado colombiano y la recolección de los datos proveniente de las entrevistas desarrolladas, se inicia la adecuación de la estrategia empresarial, en ella se denota la intensión de la compañía en enfocar sus esfuerzos a responder al crecimiento que esta emanando, por consiguiente, siguiendo el plan desarrollado por Kaplan y Norton (2005), se definió la estrategia que debe llevar. En este caso, la estrategia proporciona a las perspectivas del cuadro de mando integral, el vector principal para que ellas respondan a los cuestionamientos, lo que dará como resultado el cumplimiento de la meta estratégica propuesta por la compañía.

En el diseño de la estrategia, la misión y visión o meta de la compañía cumplen un papel fundamental, pues proporcionan la posición actual y el horizonte plasmado en el corto plazo. La compañía objeto de estudio decidió plasmar su misión como “contribuir con tecnología y empatía a la evolución continua de las empresas”; posteriormente se definió la visión o meta la cual declara que “Para el año 2025 ser la empresa de servicios de tecnología más recomendada con un NPS mayor a 40%, ingresos consolidados de más de 125 mil millones y el

eNPS mayor al 75%.". Como complemento a lo anterior es pertinente conocer los valores corporativos, los cuales son:

- **Vocación por el servicio:** que refiere un alto compromiso de la gerencia en entregar a sus clientes servicios de calidad y con la oportunidad que requiere superando las expectativas del cliente
- **Sentido de pertenencia:** el cual demuestra el compromiso de la gerencia por lograr captar y fortalecer el talento humano de la compañía con programas y planes que conlleven su desarrollo laboral y profesional.
- **Pasión por el conocimiento:** este valor permite a la empresa impregnar a todos sus colaboradores de la necesidad por estar a la vanguardia en todos los aspectos relacionados con el mercado y desarrollo de software, realizando aportes a su formación académica y permitiendo la incorporación de nuevas estrategias para su mejora continua.
- **Espíritu de logro:** con este último valor, la compañía busca que sus colaboradores se esfuercen en lograr las metas establecidas al igual que incentivarlos para que dé "la milla de más" que se requiere para posicionar la compañía en el mercado.

Conociendo los factores claves descritos, se puede interpretar la estrategia que se lleva a cabo, la cual consiste en consolidar la compañía como líder a nivel nacional y latinoamericano en el mercado de software, ofreciendo confianza a los clientes y teniendo definidos, estructurados y controlados los costos incurridos para satisfacer los requerimientos de valor de los clientes y accionistas. Dicha estrategia surge posterior a un análisis realizado que se inició con la aplicación

de la matriz DOFA. La aplicación de la misma en la compañía se puede evidenciar en la Tabla 7.

Tabla 7. *Resumen resultados matriz DOFA*

Combinación Estratégica.	Resumen
FO	F1O1: desarrollar programas de fácil acceso. Realizar alianzas estratégicas. F3O4: diseñar planes de fidelización de clientes. F4O2: adecuaciones al software para manejo desde cualquier dispositivo.
FA	F1A3: fortalecer los servidores que respaldan la información de los clientes. F3A1: medir la satisfacción de los clientes en aras de afianzarla y aumentarla. F2A2: diseñar planes que permitan conocer y controlar detalladamente los costos en los proyectos.
DO	D1O1: implementar herramientas de medición del costo del proyecto para ofrecer precios más competitivos. D3O2: estandarizar los procesos requeridos para atender el teletrabajo. D2O3: desarrollar elementos que optimicen el uso del internet.
DA	D2A3: capacitar al personal en uso apropiado del internet al igual que la protección de los datos. D1A2: controlar los costos incurridos para ofrecer precios competitivos.

Nota: elaboración propia

Se destacó de la tabla 7, la importancia que tiene el control de los costos de los proyectos para ofrecer precios competitivos, para aprovechar las fortalezas, para reducir el riesgo de las amenazas y para aprovechar las oportunidades que genera el mercado del software en la actualidad.

En ocasión al análisis DOFA y los aspectos internos como misión, meta y valores corporativos validados, se diseñó la estrategia corporativa que, como se advertía en párrafos anteriores, permite consolidar la compañía como líder a nivel nacional y latinoamericano en el mercado de software, ofreciendo confianza a los clientes y teniendo definidos,

estructurados y controlados los costos incurridos para satisfacer los requerimientos de valor de los clientes y accionistas.

Con la incorporación de la perspectiva financiera del balance score-card alineada con la estrategia corporativa definida, es pertinente evaluar el cumplimiento de la misma a través de indicadores, ya que el cuadro de mando integral afirma que "los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, además del mejoramiento continuo de las medidas tomadas en su puesta en marcha y ejecución" (Norton & Kaplan, 2014, pág. 43), alineado con la visión y estrategias se pueden generar objetivos e indicadores claves para que la compañía tome decisiones orientadas al cumplimiento de la meta establecida a través de esta perspectiva.

Es por eso que la adecuación de la estrategia corporativa se ve reflejada en la figura 11.

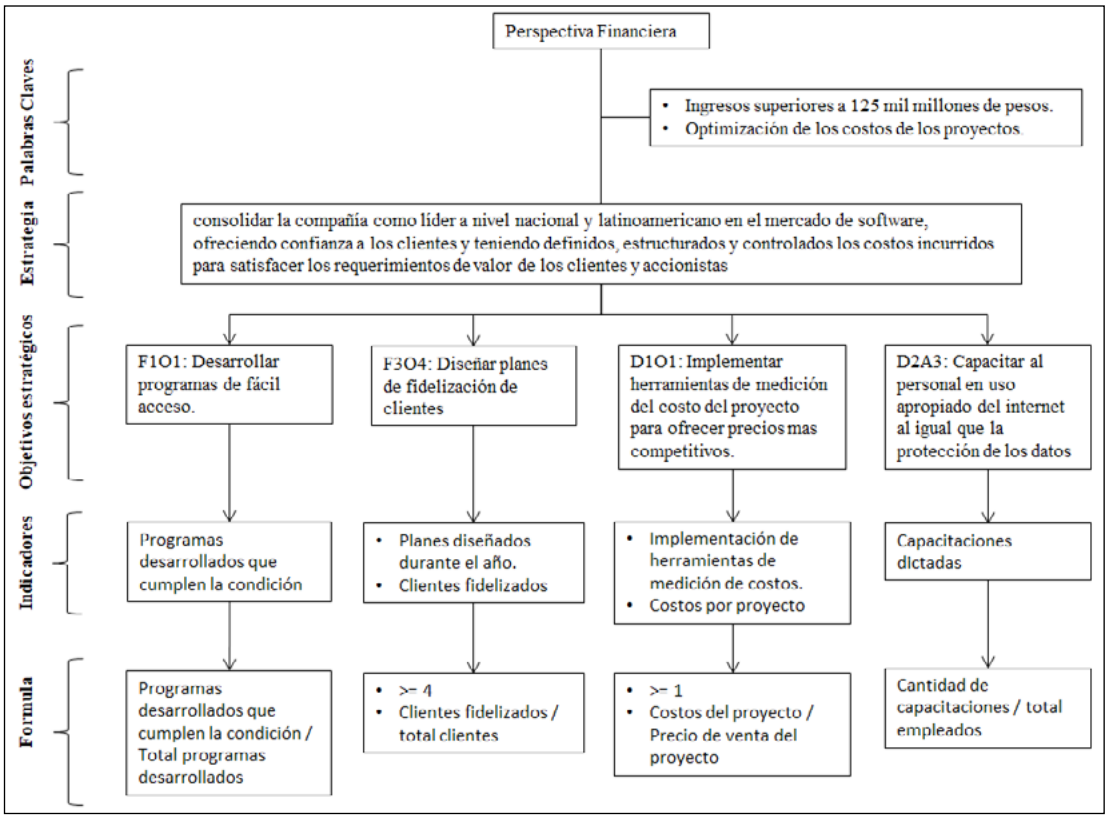


Figura 11.

Adecuación de la estrategia corporativa

Nota: elaboración propia.

Con los objetivos estratégicos, indicadores y formulas la compañía mide el desempeño de la estrategia y el cumplimiento de la meta propuesta y establece el tablero de control para realizar el seguimiento a los mismos, dicho tablero se encuentra plasmado en la Figura 12.

Figura 12.*Definición de indicadores de la estrategia corporativa*

Objetivos estratégicos	Indicadores	Fórmula	Responsable	Frecuencia de medición	Criterios de evaluación			Meta	Real
					Alto	Medio	Bajo		
F1O1: Desarrollar programas de fácil acceso.	Programas desarrollados que cumplen la condición	Programas desarrollados que cumplen la condición / Total programas desarrollados	Dirección de producción	Anual / proporcional mensual	X ≥ 90%	X > 50% y X < 90%	X ≤ 50%	100%	X
F3O4: Diseñar planes de fidelización de clientes	Planes diseñados durante el año	≥ Mínimo 4	Dirección comercial	Anual	X ≥ 4	X > 2 y X < 4	X ≤ 2	4	X
	Clientes fidelizados	Clientes fidelizados / total clientes	Dirección comercial	Anual / proporcional mensual	X ≥ 90%	X > 50% y X < 90%	X ≤ 50%	100%	X
D1O1: Implementar herramientas de medición del costo del proyecto para ofrecer precios mas competitivos.	Implementación de herramientas de medición del costo	≥ Mínimo 1	Dirección administrativa y financiera	Anual	X ≥ 1		X ≤ 0	1	X
	Costos por proyecto	Costos del proyecto / Precio de venta del proyecto	Dirección administrativa y financiera	Anual / Al finalizar cada proyecto	X ≤ 27,32%	X > 27,32% y X < 50%	X ≥ 50%	50%	X
D2A3: Capacitar al personal en uso apropiado del internet al igual que la protección de los datos	Capacitaciones dictadas	Cantidad de capacitaciones / total empleados	Dirección de RRHH	Anual	X ≥ 90%	X > 50% y X < 90%	X ≤ 50%	100%	X

Nota: elaboración propia

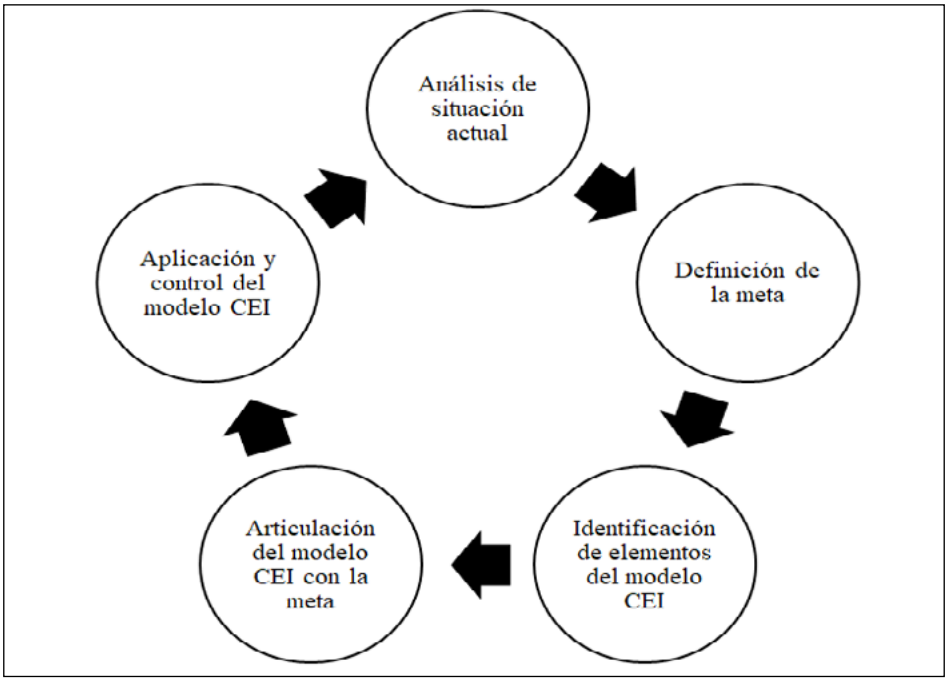
Modelo Híbrido Costos Estratégicos Integrales CEI

A partir de la definición de los modelos de costos ABC y el modelo de control administrativo BSC fue necesario construir un modelo hibrido que resaltó las cualidades de cada uno, orientadas a los aspectos financieros permitiendo a la compañía enfocar sus esfuerzos en aumentar los índices financieros a raíz del control de los costos generados en cada uno de los proyectos.

Dicho modelo, denominado CEI es una herramienta que utiliza y combina las ventajas competitivas que proporciona tanto el modelo de costos ABC como la metodología BCS para resolver situaciones en las

compañías orientadas al cumplimiento de metas financieras a partir de la eficiencia administrativa emanada de los costos, dicha solución es planteada a través de un proceso efectivo que involucra la percepción y juicios propios de las habilidades humanas aplicada al contexto local donde se desarrolle. Este contempla la ejecución de varias etapas que buscan, con su implementación, proporcionar a la compañía herramientas para la toma de decisiones estratégicas al igual que el control de sus actividades y recursos, dichas etapas se describen a continuación en la figura13.

Figura 13. *Etapas de modelo híbrido CEI.*



Nota: elaboración propia

En la Figura 13 se divisa el ciclo de aplicación del modelo hibrido CEI que inicia con la etapa de **análisis de situación actual** que a su vez busca, a raíz de entrevistas al personal involucrado, conocer el estado actual de la compañía objeto de estudio detallando cada uno de

los factores que influyen en los costos incurridos para desarrollar su objeto social, del mismo modo validar los hitos representativos de los costos para tomar acciones eficientes en los mismos; y finalmente, identificar el problema real a resolver en la compañía para no incurrir en esfuerzos innecesarios que no resuelvan el inconveniente presentado.

Posterior al conocimiento de la situación actual de la compañía objeto de estudio, se hace pertinente tener claridad sobre el propósito, la visión, la meta que tenga establecida los socios y/o accionistas de la misma bajo el entendido que, conociendo la actualidad y la proyección, es posible construir el modelo con la exigencia requerida para cumplir con los objetivos. Es ahí donde entra **la segunda fase** del modelo hibrido CEI llamada **definición de la meta,** en ella el modelo pretende conocer el propósito de la compañía con el fin de poder diseñar las estrategias requeridas para llevar a cabo su cumplimiento; adicionalmente, llevar a toda la compañía el conocimiento de la misma, para generar compromiso y sentido de pertenencia en todos los niveles jerárquicos que la componen. En la aplicación de esta etapa es pertinente, en primer lugar, que la compañía proporcione la meta que tienen establecida con los tiempos de cumplimiento, posteriormente desarrollar, mediante la metodología de la matriz DOFA, las diferentes estrategias combinadas y de este modo lograr una estrategia central que proporcione el camino que se debe llevar.

Con la claridad conceptual que proporciona conocer la situación actual y la proyección de la compañía, al igual que la definición de la estrategia para lograr dicha proyección, se hace pertinente iniciar con

la tercera fase que permite la **identificación de los elementos del modelo CEI,** los cuales constituyen los ingredientes que le proporcionan las bases para su construcción, dentro de dichos elementos se deben considerar.

a. Las actividades
b. Las áreas
c. Los inductores
d. Los recursos
e. Los productos y/o servicios
f. Objetivos estratégicos
g. Los indicadores
h. Formulas

Como parte del modelo se cuenta con la **cuarta fase** de **articulación del modelo hibrido CEI con la meta,** fase que conlleva la mayor responsabilidad ya que permite relacionar los elementos definidos en la tercera fase con la meta propuesta en la segunda fase. Para el modelo, la articulación sugiere establecer un hilo conductor que permita hacer seguimiento y dejar la trazabilidad al momento de su implementación, detallando cada decisión tomada; adicionalmente, proporciona información oportuna para su revisión y ajuste de ser necesario.

En esta cuarta fase se inicia con la representación numérica de la meta plasmada por la compañía, por ejemplo, “la optimización de los costos en los proyectos” establecida como parte de la meta, conteniendo una asignación numérica quedó plasmada como “optimizar al 50% los

costos incurridos en los proyectos", en ocasión a lo anterior se realiza la integración de la meta y los elementos del modelo identificados en la tercera fase, elementos en los cuales incurre la compañía para generar los costos de los proyectos. Esta articulación considera la meta establecida para la empresa, el producto, los objetivos estratégicos, las áreas a las que pertenece, las actividades, los recursos necesarios para llevarla a cabo, los inductores, los indicadores y la fórmula.

Finalmente, como parte del modelo hibrido CEI es necesario evaluar la efectividad y el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos de manera oportuna para poder tomar acciones que conlleven al éxito financiero de la compañía, así como lo refiere Norton, D., & Kaplan, R. (2014, pág. 47), "los balances y unos indicadores financieros periódicos han de seguir teniendo un papel esencial a la hora de recordar a los ejecutivos que la mejora de la calidad, de los tiempos de respuesta, de la productividad y de los nuevos productos son un fin, no es el fin en sí mismo", considerando esto, los indicadores permiten medir, son el camino para que las compañías tengan controlada la situación y puedan lograr la meta propuesta. En ocasión a lo anterior, es necesario incluir la **quinta fase** del modelo llamada **aplicación y control del modelo CEI** la cual busca llevar el modelo al campo de acción, validando sus resultados y comparándolos con el cumplimiento establecido vía indicadores que permitan tener el control adecuado y oportuno de ello.

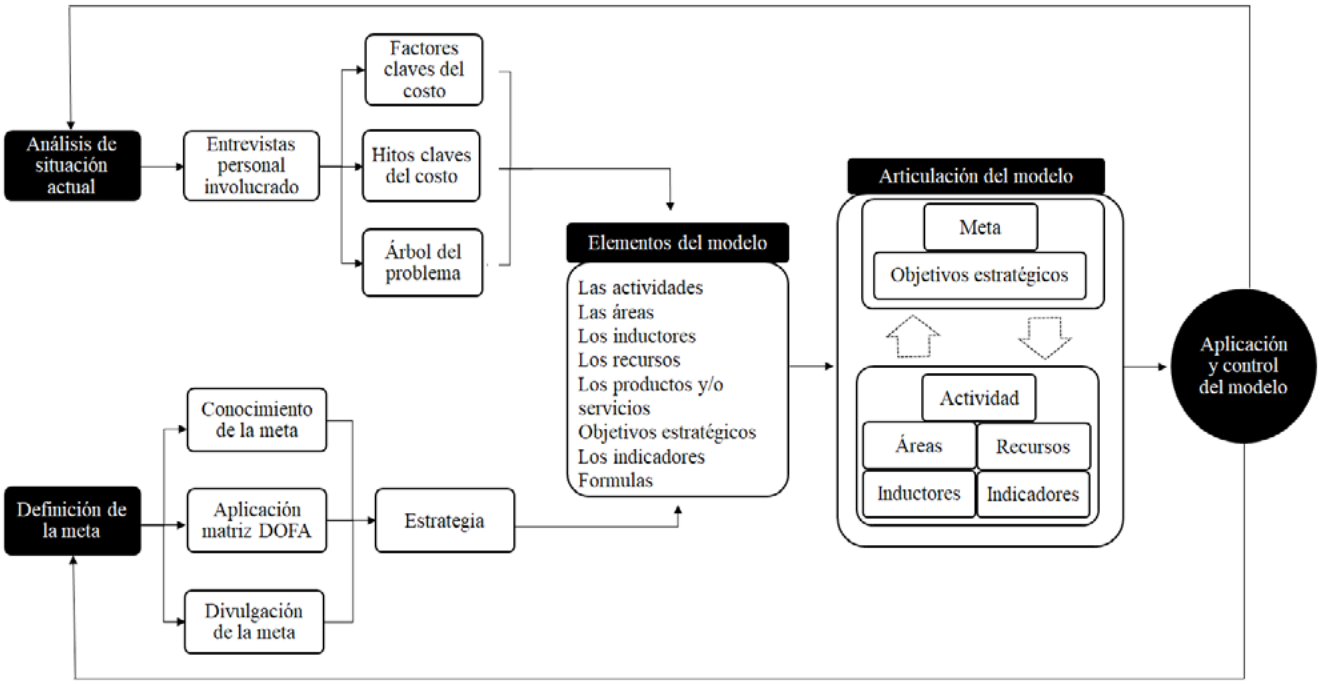
Para esta quinta fase es fundamental tener definidos los indicadores con los cuales se espera evaluar el esquema, estos surgen de la primera y tercera fase y proporcionan las bases del modelo y la forma en la

cual la dirección de la compañía considera medir el logro de la meta; dichos indicadores nacen de los objetivos estratégicos, y presentan además la fórmula que permite ejecutarlos, el responsable de cada uno, la frecuencia de medición, los criterios de evaluación y la meta.

Es necesario hacer hincapié en la objetividad de los indicadores relacionados puesto que permiten la medición de los costos incurridos reduciendo la injerencia subjetiva de las personas responsables de su origen.

Con las cinco fases del modelo hibrido CEI definidas se construye el modelo completo que se referencia en la figura 20.

Figura 20. *Modelo híbrido CEI completo.*



Nota: elaboración propia

Es vital recalcar de la figura 20 que la etapa de aplicación y control del modelo, que permite revisar la ejecución y a través de los indicadores

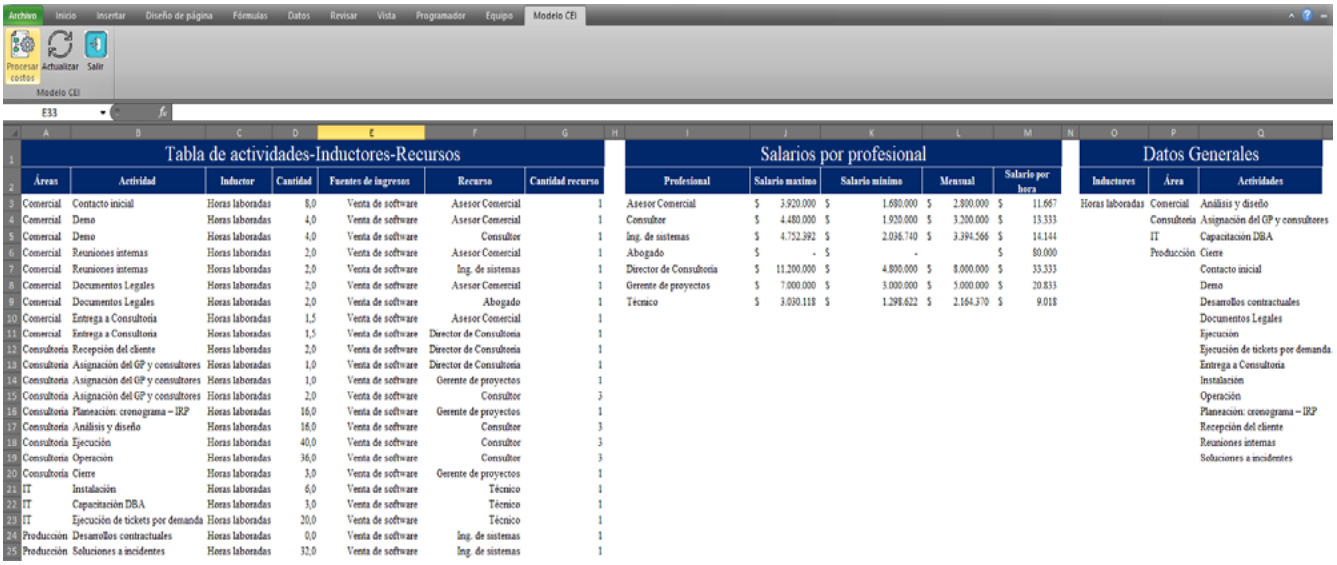
controlar el cumplimiento de las metas propuestas encaminadas a lograr los objetivos estratégicos, se convierte en el insumo principal que conlleva a la compañía al inicio del modelo, ocasionando así una revisión constante del modelo y presentando opciones de mejora continua para que se maximice la aplicación de los recursos empresariales, optimizando los costos asociados a los proyectos.

Herramienta ofimática del modelo

A raíz de la definición teórica del modelo, se procede con el desarrollo de la herramienta ofimática que permite a la compañía aplicar el modelo hibrido CEI planteado. Esta consiste en un libro de Excel, donde se identifican cinco hojas compuestas del siguiente modo.

a) **Hoja de Datos**: tal como lo muestra la Figura 21, en esta hoja se registran los datos necesarios para llevar a cabo los cálculos requeridos por el modelo CEI. Datos como el diccionario de actividades, los recursos a utilizar, inductores, entre otros.

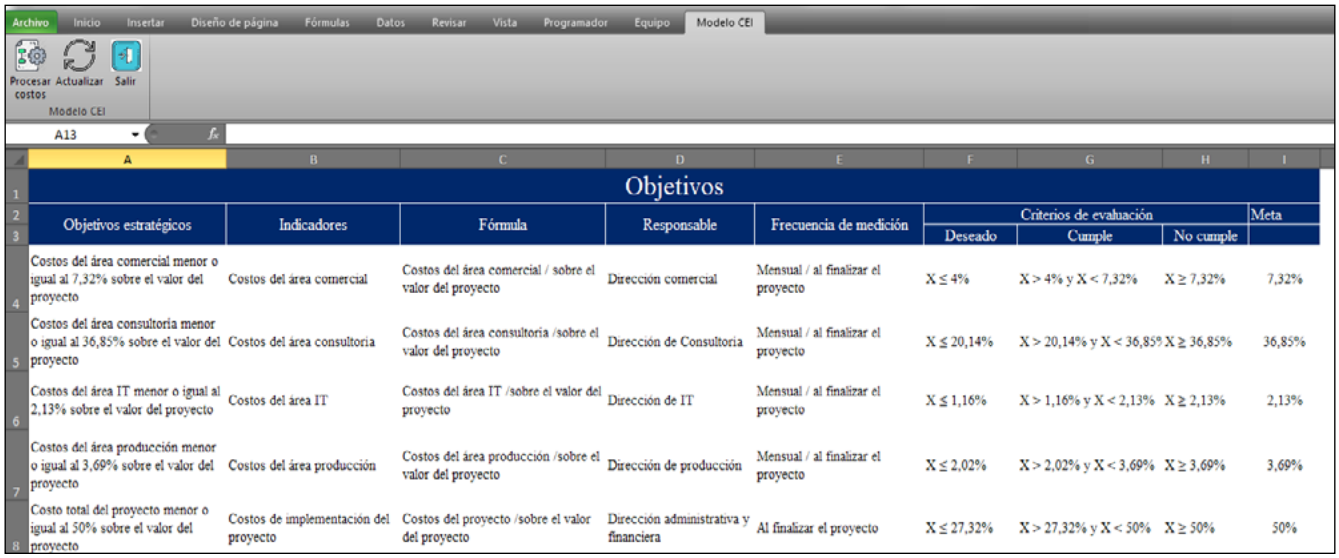
Figura 21. *Hoja de Datos de la herramienta del modelo CEI*



Nota: elaboración propia.

b) Hoja Objetivos: de acuerdo a la figura 22, en esta hoja se encuentran los indicadores propuestos, producto de la construcción del modelo CEI.

Figura 22. *Hoja de Objetivos de la herramienta del modelo CEI*



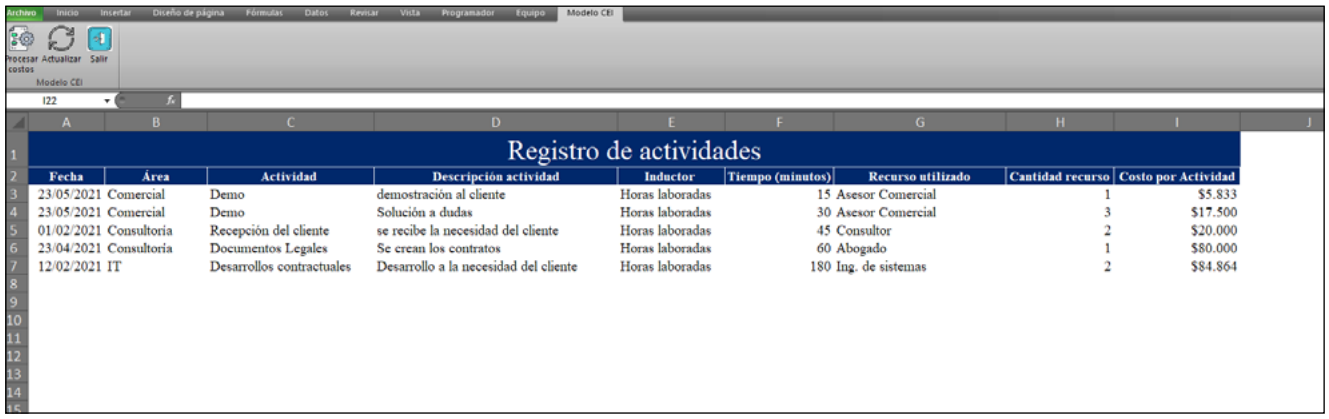
Objetivos

Objetivos estratégicos	Indicadores	Fórmula	Responsable	Frecuencia de medición	Criterios de evaluación			Meta
					Deseado	Cumple	No cumple	
Costos del área comercial menor o igual al 7,32% sobre el valor del proyecto	Costos del área comercial	Costos del área comercial / sobre el valor del proyecto	Dirección comercial	Mensual / al finalizar el proyecto	X ≤ 4%	X > 4% y X < 7,32%	X ≥ 7,32%	7,32%
Costos del área consultoría menor o igual al 36,85% sobre el valor del proyecto	Costos del área consultoría	Costos del área consultoría /sobre el valor del proyecto	Dirección de Consultoría	Mensual / al finalizar el proyecto	X ≤ 20,14%	X > 20,14% y X < 36,85%	X ≥ 36,85%	36,85%
Costos del área IT menor o igual al 2,13% sobre el valor del proyecto	Costos del área IT	Costos del área IT /sobre el valor del proyecto	Dirección de IT	Mensual / al finalizar el proyecto	X ≤ 1,16%	X > 1,16% y X < 2,13%	X ≥ 2,13%	2,13%
Costos del área producción menor o igual al 3,69% sobre el valor del proyecto	Costos del área producción	Costos del área producción /sobre el valor del proyecto	Dirección de producción	Mensual / al finalizar el proyecto	X ≤ 2,02%	X > 2,02% y X < 3,69%	X ≥ 3,69%	3,69%
Costo total del proyecto menor o igual al 50% sobre el valor del proyecto	Costos de implementación del proyecto	Costos del proyecto /sobre el valor del proyecto	Dirección administrativa y financiera	Al finalizar el proyecto	X ≤ 27,32%	X > 27,32% y X < 50%	X ≥ 50%	50%

Nota: elaboración propia.

c) Hoja Registro Actividades: tal como lo muestra la Figura 23, aquí se registran las actividades realizadas durante el avance del proyecto, teniendo en cuenta los recursos e inductores utilizados. En esta hoja se evidencia el valor de cada actividad.

Figura 23. *Hoja Registro de actividades de la herramienta del modelo CEI.*



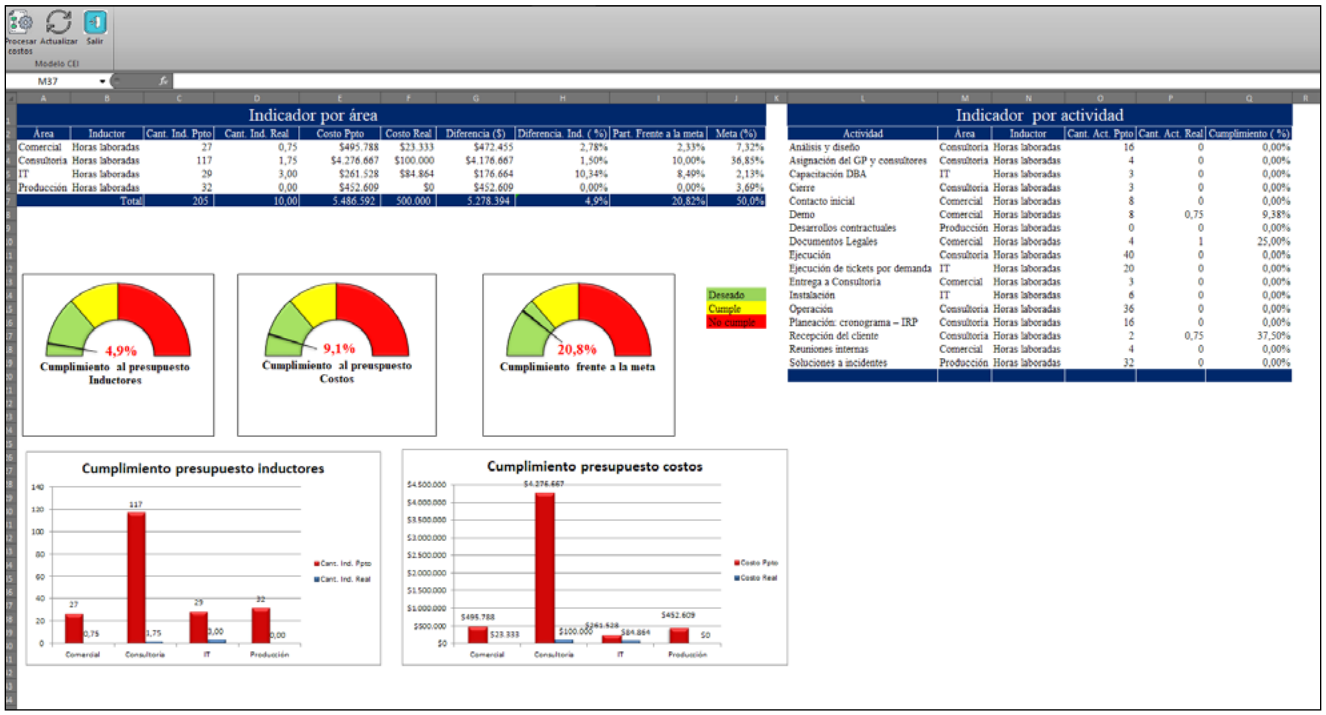
Registro de actividades

Fecha	Área	Actividad	Descripción actividad	Inductor	Tiempo (minutos)	Recurso utilizado	Cantidad recurso	Costo por Actividad
23/05/2021	Comercial	Demo	demostración al cliente	Horas laboradas	15	Asesor Comercial	1	$5.833
23/05/2021	Comercial	Demo	Solución a dudas	Horas laboradas	30	Asesor Comercial	3	$17.500
01/02/2021	Consultoría	Recepción del cliente	se recibe la necesidad del cliente	Horas laboradas	45	Consultor	2	$20.000
23/04/2021	Consultoría	Documentos Legales	Se crean los contratos	Horas laboradas	60	Abogado	1	$80.000
12/02/2021	IT	Desarrollos contractuales	Desarrollo a la necesidad del cliente	Horas laboradas	180	Ing. de sistemas	2	$84.864

Nota: elaboración propia.

d) **Hoja Indicadores:** Se presentan los indicadores producto del registro de las actividades realizadas. Se muestran los datos separados por área y su impacto en el valor de venta del proyecto, tal como se muestra en la Figura 24.

Figura 24. *Hoja indicadores de la herramienta del modelo CEI*



Nota: elaboración propia.

e) **Hoja Estado de resultados:** tal como se puede observar en la Figura 25, en esta parte se muestra de una manera resumida el estado de los costos y su impacto en el valor de venta del proyecto.

Figura 25. *Hoja estado de resultados de la herramienta del modelo CEI*

Modelo CEI

Estado de resultados

Valor venta del proyecto		$ 1.000.000	
Área	Meta	Real ($)	Real (%)
Comercial	7,3%	$ 23.333	2,3%
Consultoria	36,9%	$ 100.000	10,0%
IT	2,1%	$ 84.864	8,5%
Producción	3,7%	$ 0	0,0%
Total	50,0%	$ 208.197	20,8%
Utilidad		$ 791.803	

Nota: elaboración propia.

Conclusiones

En todas las compañías es importante contar con herramientas que permitan a la alta dirección tomar decisiones orientadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados al interior de la misma, el control de los costos es una pieza fundamental dentro de dichas herramientas porque permite generar eficiencia en la operación optimizando los recursos empresariales y minimizando los consumos desproporcionados en la generación de la actividad principal; es ahí donde la adecuación hacia el modelo de Costos ABC cumplió un papel fundamental ya que permitió a la compañía conocer las actividades, inductores y recursos que consume a la hora de ejecutar un proyecto, así como la herramienta para poder controlar los mismos buscando

maximizar, a partir de la eficiencia corporativa, la rentabilidad y evitar pérdidas a los accionistas.

Adicionalmente, dentro de las herramientas para la toma de decisiones de la alta dirección es pertinente contar con aquellas que permitan controlar y validar el cumplimiento de la visión y misión corporativa; este proyecto permitió orientar la estrategia corporativa mediante la aplicación de herramientas gerenciales como la matriz DOFA y el Balance Score Card desde su perspectiva financiera, a la optimización de los costos articulados en el modelo de costos ABC, generando múltiples responsabilidades a los líderes quienes coordinan las áreas de la compañía y trazan la hoja de ruta para el cumplimiento y control de la meta planteada en los objetivos estratégicos de la compañía, generando sentido de pertenencia y orientando el desarrollo todos los colaboradores al cumplimiento de los mismos.

Elementos como la misión, visión, estrategia, control y costos son vitales en el funcionamiento empresarial; tenerlos referidos y monitoreados es parte fundamental para el buen desempeño empresarial, sin embargo, articularlos en un modelo hibrido permitió extraer lo mejor de ellos y estructurarlos en un proceso claro, lógico y consecuente orientado al cumplimiento de la meta planteada, teniendo como foco central los costos incurridos para el desarrollo de los proyectos.

Finalmente, la ejecución de este proyecto que logró el diseño del modelo hibrido permitió a la compañía analizar detalladamente los elementos donde se requieren establecer las mejoras en los costos acompañado de la estrategia corporativa, orientada al cumplimiento de los objetivos financieros, reduciendo la subjetividad a la hora de

registrar los valores incurridos en los costos y reemplazándolas por un modelo estandarizado.

Bibliografía

A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)–Sixth Edition (English Edition) (6.a ed.). (2017). Project Management Institute.

Álvarez, M. C., Gutiérrez Hidalgo, F., & Espejo, D. (2016). *Contabilidad de gestión cálculo de costes* (E. Pirámide (ed.); Primera ed).

Bustamante-Salazar, A. M. (2015). Costeo basado en actividades – ABC: revisión de literatura. Revista CEA, 1(1), 109. https://doi.org/10.22430/24223182.72

Carrión Nin, J. (2005). Pautas Básicas para una Implantación Exitosa del Costeo Basado en Actividades (ABC). 1, 47-52.

Choy, Zevallos, E. E. (2012). El dilema de los costos en las empresas de servicios. 20, 7-14.

Cooper, R., & Kaplan, R. (1998). Cost & effect: using integrated cost systems to drive profitability and performance. En *Choice Reviews Online* (Vol. 35, Número 10, pp. 35-5748-35-5748). https://doi.org/10.5860/choice.35-5748

Economista.es. (s.f.). Modelo de coste ABC. Recuperado el 10 de Octubre de 2019, de https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/modelo-de-coste-abc

Statista. (11 de abril de 2019). Recuperado el 22 de agosto de 2019, de https://www.statista.com/statistics/963597/software-revenue-worldwide/.

García Colín, J. (2008). Contabilidad de costos (Tercera ed). Mc Graw Hill.

García M., C. A. (2020, 22 noviembre). *'Software' colombiano va por 5 % del PIB: Fedesoft*. El Tiempo. https://www.eltiempo.com/economia/sectores/cuanto-es-el-crecimiento-de-la-industria-del-software-en-colombia-550466.

Hicks, D.(1998). *Sistemas de Costos Basados en las Actividades (ABC).* Alfa y Omega.

Jiménez, M. Á., & Mallo, C. (2014). *Contabilidad de costes* (E. Pirámide (ed.); 3ra edición).

Johansen Bertogli, O. (1982). *Introduccion Teoria General Sistemas* (E. U. MUSA (ed.)).

Kaplan, R. S. & Norton, D. (2005). Mapas Estrategicos / Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes: Convirtiendo Los Activos Intangibles En Resultados Tangibles. . . Intangible Assets into Tangible Outcomes (Tra ed.). Gestion 2000.

Maldonado, J. A. (2018). La Estrategia Empresarial, Su Formulación, Planeación e Implantación.

Morillo, M. (2002). Diseño de Sistemas de Costeo: Fundamentos Teóricos. *Actualidad Contable FACES. Universidad de los Andes Venezuela*, *Vol 5*(núm 5), Pag. 7-22.

Norton, D., & Kaplan, R. (2014). El cuadro de mando integral: The balanced scorecard. Gestión 2000.

Ponce, H. (2006). La matriz FODA : una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Contribuciones a La Economía, 16.

Portafolio. (2020, 29 septiembre). Software colombiano se abre camino a nivel internacional. Portafolio.co. https://www.portafolio.co/innovacion/software-colombiano-se-abre-camino-a-nivel-internacional-545125 .

Ramirez Madrid, J. (2013). Implementación de Balanced Scorecard en una empresa de desarrollo de software – Caso Quipux.

Restrepo Gómez, A. (1999). Costos en entidades prestadoras de servicios. 152-158.

Rojas, R. A. (2007). Sistemas de costos (Primera Ed). Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales.

Shannon, C. E., & Weaver, W. (1998). *The Mathematical Theory of Communication (English Edition)*. University of Illinois Press.

Tarziján, J. (2009). Fundamentos de estrategia empresarial. Universidad católica de chile.

U.N.E.S.C.O. (2017). *Árbol de problemas | Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura*. unesco.org. http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/%20cultural-diversity/diversity-of-cultural%20expressions/tools/policy-guide/planificar/diagnosticar/arbol-de-problemas/

Uribe Bohorquez, M. V., & Ortega Algarra, C. (2010). El proceso de análisis jerárquico: el lazo integrador entre el balanced scorecard y el costeo basado en actividades. Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, Vol. 8, 1–14. https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=4278.

Ortega Algarra, C., & Uribe Bohórquez, M. (2008). Las relaciones causa - efecto: una vinculación entre el ABC y el BSC. Cuadernos de Contabilidad, 9(25).

V., García Barbosa, M., & Pantoja Algarín, C. R. (2010). Fundamentos y técnicas de costos.

Vaca, A. (2012). *Los sistemas de costeo: bases y metodologías*.

Vidal A. E. (2004). Diagnostico Organizacional Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Ecoe Ediciones.

Villadiego, R. (2020, 27 agosto). *¿Por qué el software conquistó al mundo?* Forbes Colombia. https://forbes.co/2020/08/27/red-forbes/por-que-el-software-conquisto-al-mundo/

Villarreal Urbina, A. (2006). Integración del Balanced Scorecard y el ABC/M para Garantizar los Beneficios Financieros de los Proyectos Seis Sigma-Edición Única [Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey]. http://hdl.handle.net/11285/567633.

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA BASADA EN LA ECONOMÍA CIRCULAR, EN OBRAS DE CONSTRUCCIÓN, PARA EL MANEJO DE RESIDUOS DE CONSTRUCCIÓN Y DEMOLICIÓN (RCD).

DESIGN OF METHODOLOGY BASED ON THE CIRCULAR ECONOMY, IN CONSTRUCTION FIELDS, FOR THE MANAGEMENT OF ITS CONSTRUCTION AND DEMOLITION WASTE (RCD).

Julián Montoya Cuellar[31]
Faber Asprilla Hurtado[32]
Álvaro Torres-Penagos[33]

RESUMEN

Este artículo presenta el diseño de una metodología basada en la economía circular para el manejo de residuos de construcción y demolición (RCD), mediante algunas estrategias se busca el aprovechamiento y valorización de residuos en la construcción de una obra de infraestructura mediante la identificación de eslabones, actores,

31 [1]Ingeniero de Materiales – Magister en Gerencia de Proyectos Universidad Pontificia Bolivariana; Seccional Palmira; Colombia. Julian.cuellar@upb.edu.co
32 Contador – Magister en Gerencia de Proyectos Universidad Pontificia Bolivariana; Seccional Palmira; Colombia. faber.asprilla@upb.edu.co
33 [3]Ingeniero Industrial – Magister en Ingeniería Industrial – Docente del Programa Administración de Empresas Universidad Pontificia Bolivariana; Seccional Palmira; Colombia. alvarojose.torres@upb.edu.co

impactos asociados y alternativas encaminadas a la reutilización de los residuos para ser incluidos nuevamente en el ciclo de operación. Se identificaron en total 18 impactos ambientales principales en agua, suelo, flora, fauna, energía y aire. Adicionalmente, dentro de las alternativas, resaltaron el reciclaje, la gestión integral de RCD y la extensión de vida útil a través de reutilización de materiales pétreos. Concluyendo que, al aplicar la metodología para la administración de los RCD en obras de construcción, se genera un modelo de negocio que garantizará la reutilización de materiales que eran considerados residuales y su valorización como nuevo producto.

Palabras Clave: *Economía circular*, *Administración de residuos*, *Aprovechamiento de RCD.*

ABSTRACT

This article presents the design of a methodology based on the circular economy for the management of construction and demolition waste (CDW), through some strategies that seek the use and valorization of waste in the construction of an infrastructure project by identifying links, actors, associated impacts and alternatives aimed at the reuse of waste to be included again in the operation cycle. A total of 18 main environmental impacts were identified on water, soil, flora, fauna, energy and air. Additionally, among the alternatives, they highlighted recycling, the integral management of CDW and the extension of useful life through the reuse of stone materials. Concluding that, by applying the methodology for the administration of CDW in construction works, a business model is generated that will guaran-

tee the reuse of materials that were considered residual and their recovery as a new product.

Key Words: *Circular economy, Waste management*, *Use of CDW*.

INTRODUCCIÓN

Las actividades de construcción, demolición, mejoras locativas o de infraestructuras, buscan mejorar la calidad de vida de las personas, encontrándose estrechamente relacionadas con el crecimiento poblacional y económico de un territorio, presentando, como consecuencia, un incremento de exploración y explotación de recursos naturales y de generación de residuos sólidos. De hecho, la industria de la construcción es responsable de más del 30% de la extracción de recursos naturales y del 25% de la generación de residuos sólidos en el mundo. Lo anterior, es consecuencia de la adopción de un modelo económico lineal, dirigido desde la "cuna" hacia la "tumba" y no de "la cuna" a la "cuna". (Benachio et al., 2020). En Colombia, esta industria consume el 40% de la energía, genera el 30% de CO; , el 40% de los residuos y consume el 60% de los materiales extraídos de la tierra. (MinAmbiente reglamenta manejo y disposición de residuos de construcción y escombros | Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, s/f). Adicionalmente, en el país, anualmente se generan más de 22 millones de toneladas de residuos de construcción y demolición (RCD) provenientes, como lo indica la Resolución 472 de 2017 (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2017), de actividades de excavación, construcción, demolición, reparaciones o mejoras locativas de obras civiles u otras actividades conexas.

Por lo anterior, a nivel mundial, se han diseñado e implementando estrategias y medidas para la gestión de RCD, como es el caso de Reino Unido, donde tratan los residuos como recursos, aumentando la reutilización y el reciclaje, y las inversiones en tratamiento. Dinamarca, Países Bajos y Bélgica, utilizan los materiales reciclados como áridos reciclados en diferentes ámbitos: construcción de explanaciones, capas de firmes de carreteras y fabricación de hormigón. (Mahecha & Calderón, 2018). En países como Colombia, se cuenta con una amplia normativa en materia de gestión de RCD encabezada por la Resolución 472 de 2017 "Por la cual se reglamenta la gestión integral de los residuos derivados de las actividades de construcción y demolición –RCD y se dictan otras disposiciones", sin embargo, la existencia de la normativa no garantiza su correcta aplicación, como lo indica (Pacheco et al., 2017), grandes cantidades de estos residuos producto de la industria de la construcción son dispuestos en lugares inadecuados generando deterioro del espacio público y el entorno ambiental. Según (DANE, s/f), la construcción como rama de actividad económica durante el periodo mayo-julio del año en curso, participó con el 6,9% de los ocupados a nivel nacional, lo equivalente a 1232 personas, es por esto, que es necesario promover buenas prácticas que incluyan la gestión de RCD que involucren todos los actores de esta cadena de valor. (Ieac, 2020).

Los RCD son aquellos residuos generados en las actividades y procesos de construcción, rehabilitación, restauración, remodelación y demolición de edificaciones e infraestructura. (Artículo 6 del Decreto Supremo n°003-2013-VIVIENDA). La generación de escombros en los procesos constructivos se puede dar de diferentes maneras y en distintos procesos que conforman la totalidad de la obra (MINAM, 2016).

Sobre los residuos de construcción y demolición se pueden mencionar las primeras investigaciones realizadas por Poon, C. (1997), en su trabajo "*Gestión y reciclaje de residuos de demolición en Hong Kong*", en el que muestra que durante la década de 1985 a 1995, la generación de residuos sólidos municipales en Hong Kong ha ido aumento debido a la desproporcionada cantidad de residuos de la construcción de entre todos los tipos de residuos sólidos. Los escombros de la construcción resultantes de los trabajos de demolición constituyen un elevado porcentaje de la cantidad de desechos. Su investigación planteó un método para la estimación de la cantidad de generación de residuos de demolición en Hong Kong evaluando una opción disponible para la gestión de residuos de demolición a través de los resultados de un estudio de laboratorio sobre la reutilización de áridos reciclados como materiales de ingeniería.

Sin embargo, no se clasificaron los tipos de residuos de construcción y demolición hasta que Shen et al. (2004) con su *trabajo "Enfoque de mapeo para examinar la gestión de residuos en sitios de construcción"* definieran los residuos de construcción y demolición (RCD) como *"desechos generados en edificios, concreto, acero, madera, escombros, tierra y una composición de materiales generados a partir de diversas actividades en sitios de construcción, incluida la excavación de terrenos, la construcción de estructuras y edificios, desbroce de obra, actividades de demolición, obras viales y rehabilitación de edificios ".*

Posteriormente Yuan et al., (2013) con su investigación "*La evolución de la clasificación de residuos de la construcción in situ*" empezarían a clasificar a los RCD como "*una variedad de materiales inertes / no*

inertes, por ejemplo, el concreto, las rocas y el suelo son materiales inertes, mientras que la madera, el vidrio y el plástico son materiales no inertes" describiendo además a los RCD en función de su idoneidad y posibilidad de reutilización, recuperación y reciclaje.

Finalmente una de las definiciones más recientes de RCD se encuentra en el trabajo "*Una revisión de la situación actual y los desafíos de la gestión de residuos de construcción y demolición*" por Menegaki et al. (2018) donde presenta a los residuos de construcción y demolición como "*un compuesto de diferentes materiales que comprenden materiales peligrosos / no peligrosos e inertes / no inertes, así como materiales que son generados involuntariamente por desastres naturales como huracanes y terremotos*"

En Europa la investigación sobre aprovechamiento de residuos de construcción según Rodríguez et al. (2015), con "*Evaluación de la gestión de plantas de Residuos de Construcción y Demolición en España: en pos de la sostenibilidad y la ecoeficiencia"* indica que solo en 2014 los residuos de construcción y demolición son un problema importante en la sociedad moderna, ya que representan del 25 al 30% de todos los residuos sólidos generados anualmente lo que ha generado que empresas privadas implementen plantas de recolección con un radio intraprovincial de recepción de residuos y comercialización de productos de no más de 30 km. Además, describe el papel del gobierno para establecer un marco legislativo que regula y fomenta el reciclaje de residuos de construcción y demolición. Esta investigación determina que el producto entrante es principalmente residuos de construcción y demolición mixtos con un alto contenido de material a base de arcilla. Sin embargo, manifiesta que es un negocio cuya continuidad

se ve amenazado por una baja significativa de la industria de la construcción y la disponibilidad de áridos naturales en España, frente al cual el producto reciclado no es competitivo. Por lo que concluye con el diseño de un modelo de gestión que realiza un énfasis en el papel del gobierno en promover el uso de residuos procesados de construcción y demolición como materia prima para la fabricación de nuevos productos de construcción.

A nivel nacional se han publicado diferentes investigaciones que describen la importancia de la buena disposición final de los residuos sólidos de demolición. Entre estos se destacan algunos como *"Propuesta para el manejo integral de los residuos de la construcción y la demolición Caso de Aplicación: Medellín, Antioquia".* Este proyecto se realizó con el objetivo de elaborar y desarrollar propuestas estratégicas, óptimas, eficientes, y sustentables para promover el buen aprovechamiento y disposición final de los RCD de Medellín a partir de información secundaria existente. Esto, con el fin de prevenir y mitigar los impactos ambientales negativos generados por estos, proporcionando herramientas válidas y concretas de fácil manejo y comprensión al momento de ejecutar acciones y actividades encaminadas al manejo integral de los residuos sólidos de la construcción y la demolición (RCD), de esta forma mejorar las condiciones ambientales y económicas del municipio, encontrando alternativas de solución para la problemática ambiental del manejo de los residuos sólidos urbanos, específicamente los RCD. Se concluye que la sostenibilidad ambiental de las ciudades depende en gran parte de las estrategias y programas de gestión que ayuden a minimizar los impactos ambientales negativos y a maximizar los impactos ambientales positivos (Bran Bedoya, 2011).

A través de los años la contaminación generada por la industria de la construcción ha causado grandes impactos al medio ambiente. La producción de sus residuos va creciendo excesivamente causando daños a la salud humana, animal y a los recursos naturales (Poon, C., 1997). Según Galvis (2016. p 103). "En las últimas dos décadas del siglo XX y las primeras del XXI se ha identificado y ha venido en ascenso la problemática ambiental como una prioridad para casi todos los países del mundo. Es imperiosa la necesidad de establecer una relación sostenible entre el desmedido crecimiento poblacional, la cultura consumista y la demanda irracional de los recursos naturales".

Los principales residuos que se generan en el sector de la **construcción** son los provenientes de concreto, asfalto, bloques, arenas, gravas, ladrillo, tierra y barro que representan al menos el 50% y otro 20% a 30% compuesto de madera y productos afines, como formaletas, marcos y tablas; el restante 20% a 30% son variados, como metales, vidrios, asbesto, materiales de aislamiento, tuberías, aluminio y partes eléctricas (UICN & HOLCIM, 2011).

Según ACODAL (2018. p 1) "en el área de la ciudad de Santiago de Cali y en sus sectores adyacentes, que forman prácticamente su área metropolitana, todos los días se calcula que se generan más de 2.500 m3/día de Residuos de Construcción y Demolición (RCD), anteriormente llamados escombros, lo que se convierte a groso modo en 75.000 ton/mes y casi 1.000.000 de ton/año; sin embargo, en la ciudad no se evidencia una política efectiva y consecuente con el tamaño del problema, ni autoridad que regule la actividad, y peor aún, a la luz de la normativa vigente, los caleños no cuentan con un lugar para hacer

disposición final de estos residuos. Los RCD se generan a partir de todas las construcciones nuevas, remodelaciones, obras de infraestructura, en fin, todo tipo de crecimiento y modificación de ese tipo, que se produzca en la ciudad."

En países como España, Alemania y otros de la Comunidad Europea, los RCD son aprovechados industrialmente y el concepto de demolición cambió a deconstrucción (logística inversa). Existe toda una cadena empresarial con operadores de: transporte especializado en escombros, de puntos limpios/estaciones de transferencia, de plantas de reconversión y aprovechamiento y con operadores calificados para los sitios de disposición final (ACODAL, 2018).

Sumado a esto, los costos de disposición y a la vez la corrupción, han dado cabida al fraude en los registros de disposición. Son pocos lugares certificados para recibir este tipo de residuos y más allá de almacenar no cuentan con la infraestructura para clasificar y disponer de estos (Barrera, Leon, & Ruiz, 2017).

En este orden de ideas, como parte de la solución se está incrementando la educación en las obras. Las grandes y medianas empresas están implementando los planes de calidad, seguridad, salud ocupacional y medio ambiente, con los cuales pretenden generar la cultura del manejo adecuado de estos residuos, por medio del reciclaje, buen almacenamiento, entre otros. De esta forma minimizan el impacto y reducir le generación de RCD (Barrera et al., 2017). Es así como en la construcción de la obra caso de estudio entendiendo la problemática presentada como órgano rector de la política pública ambiental en Colombia, así como la falta de normas en la ciudad de Palmira (in-

cumplimiento constante de los instrumentos de comando y control (leyes, normas) establecidos por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible que deberían expedir las autoridades locales para la gestión o manejo adecuado de los RCD (Bermejo, 2016)) y siguiendo los lineamientos y políticas de calidad dispuestas por el municipio acoge la necesidad del aprendizaje sobre el manejo y aprovechamiento adecuado de los residuos producidos en sus obras, en especial los RCD los cuales pueden dejar de verse como desechos y verlos como residuos que se pueden transformar en otro bien, con valor económico.

Este articulo consiste en un estudio exploratorio de tipo cualitativo de todos los actores que hacen parte de la cadena productiva y la gestión de los residuos generados por las actividades de construcción y demolición, como perciben el concepto de desecho y reutilización de los materiales los gerentes, líderes y personal operativo de las obras de construcción, y basado en análisis cualitativos, realizar una correcta metodología que permita implementar las estrategias de la economía circular en la administración de los residuos de construcción y demolición (RCD).

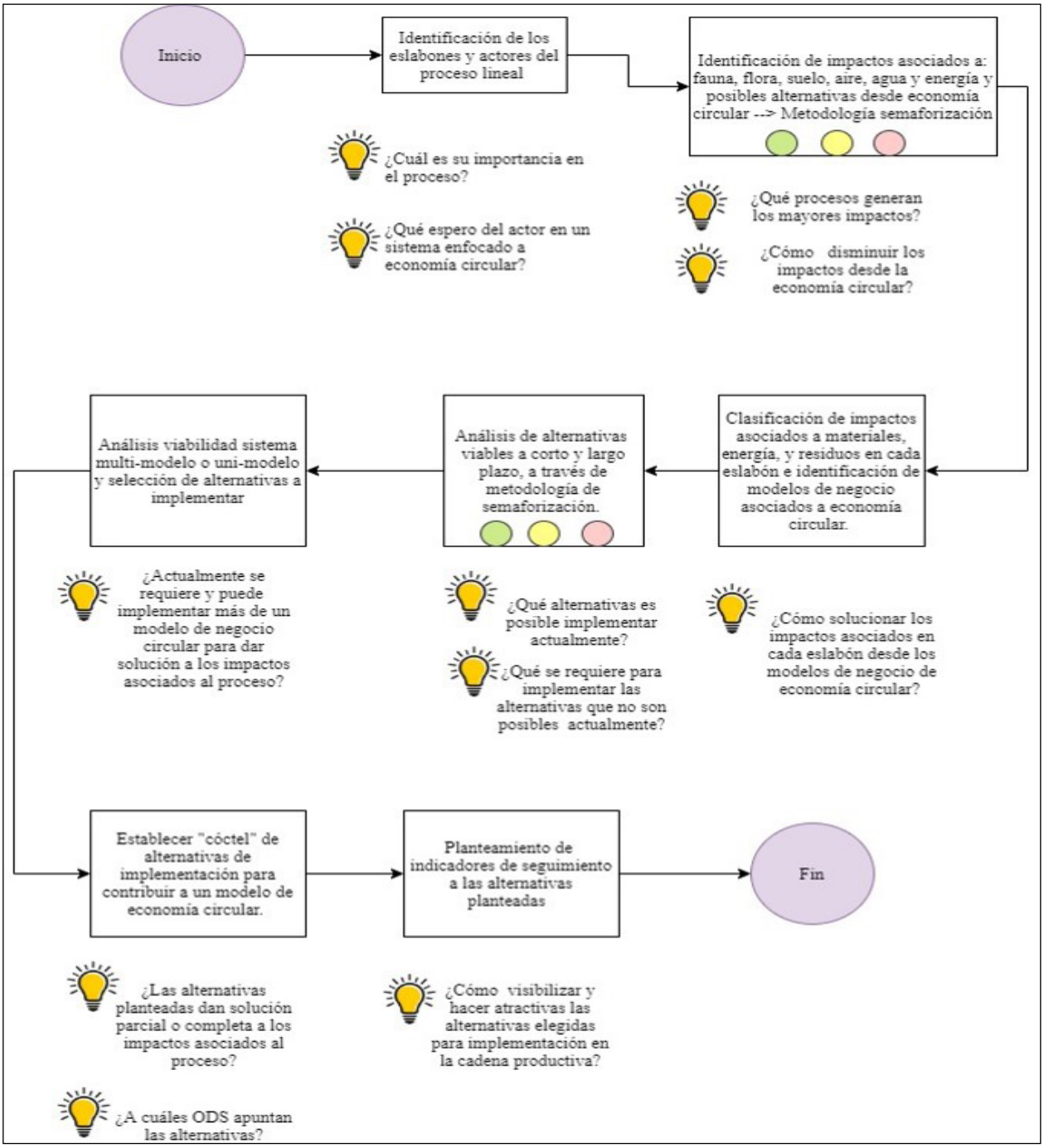
Con la aplicación de la metodología propuesta basada en el modelo de economía circular al combinarla con cada uno de los eslabones de la cadena de producción se generará una valorización no solo del ciclo productivo, sino al impacto positivo en el medio ambiente pues se hace necesario consumir menos materia prima virgen y se pueden reutilizar materiales que se consideraban desechos.

METODOLOGIA

Procedimiento metodológico

Para el desarrollo de la metodología requerida, Gaitan (2013) indica segmentar el estudio en fases como lo muestra la figura 1:

Figura 1. *Procedimiento propuesto para la realización de la metodología basada en economía circular para la administración de RCD.*



Este articulo deriva de una investigación que consistió en un estudio de caso exploratorio de tipo cualitativo de todos los actores que hacen parte de la cadena productiva y la gestión de los residuos generados por las actividades de construcción y demolición, como perciben el concepto de desecho y reutilización de los materiales los gerentes, líderes y personal operativo de la obra en donde se realizó el estudio , y basado en análisis cualitativos, realizar una correcta metodología que permita implementar las estrategias de la economía circular en la administración de los residuos de construcción y demolición (RCD).

La investigación fue cualitativa de tipo exploratorio, basada en un caso de estudio en una obra de construcción, de tal modo, que se utilizará un método de revisión documental y bibliográfica de recopilación de información con el fin de obtener datos referentes a la recepción, manejo y disposición final de escombros (Gaitan, 2013) para ser asociados, analizados y entregar como resultado una metodología práctica y sencilla que facilite administras adecuadamente los RCD.

MARCO TEORICO

Residuos solidos

Un residuo es cualquier objeto, material, sustancia o elemento sólido resultante del consumo o uso de un bien en actividades domésticas, industriales, comerciales, institucionales, de servicios, que el generador abandona, rechaza o entrega y que es susceptible de aprovechamiento o transformación en un nuevo bien, con valor económico o de disposición final (MINAM, 2016). En la figura 1 se pueden observar los tipos de residuos sólidos existentes.

Figura2. *Tipos de residuos sólidos (MINAM, 2016)*



Según lo reportado por MINAM (2016) los residuos sólidos se dividen en:

- No aprovechables: Todo material o sustancia sólida o semisólida de origen orgánico e inorgánico, putrescible o no, proveniente de actividades domésticas, industriales, comerciales, institucionales, de servicios, que no ofrece ninguna posibilidad de aprovechamiento, reutilización o reincorporación en un proceso productivo. No tienen ningún valor comercial, requieren tratamiento y disposición final y por lo tanto generan costos de disposición (MINAM, 2016).
- Aprovechables: Cualquier material, objeto, sustancia o elemento sólido que no tiene valor de uso directo o indirecto para quien lo genere, pero que es susceptible de incorporación a un proceso productivo.

Para el desarrollo de este artículo se van a estudiar los residuos sólidos aprovechables de construcción o de demolición.

Residuos de construcción RCD

Son aquellos residuos generados en las actividades y procesos de construcción, rehabilitación, restauración, remodelación y demolición de edificaciones e infraestructura. (Artículo 6 del Decreto Supremo N° 003-2013-VIVIENDA). La generación de escombros en los procesos constructivos se puede dar de diferentes maneras y en distintos procesos que conforman la totalidad de la obra (MINAM, 2016).

Clasificación de residuos de construcción y demolición

Los sobrantes de las actividades de demolición, excavación, construcción y/o reparaciones de las obras civiles, o de otras actividades conexas complementarias o análogas, son conocidos como los RCD (Gutiérrez et al., 2014). Los residuos producidos en el desarrollo de una obra son los que se listan en la tabla 1.

Economía circular

La economía circular es la más reciente perspectiva y visión de la economía que se soporta por la utilización de un producto o servicio, cuyo enfoque trasciende la manera como se han manejado los productos, sus componentes, así como su relación e incidencia con el ambiente, procurando prevenir la contaminación, mitigar impactos (sociales, ambientales, económicos) y facilitar acciones hacia un desarrollo sostenible (Prieto Sandoval, Jaca García, & Ormazabal, 2017)

Desde la revolución industrial en el siglo XVIII, la productividad de las

empresas y la calidad de vida de la población global se han incrementado. Así, la creciente productividad suele venir de la mano de la creciente explotación de los recursos naturales renovables y no renovables, lo cual amenaza la sostenibilidad de la vida de los ecosistemas naturales y, por ende, de la población humana. En el contexto de la revolución industrial y hasta el siglo XX, el sistema económico, social y ambiental se entendía en silos distanciados y sin relación, hasta que la sobreexplotación de la naturaleza empezó a afectar el desarrollo económico y social; con tierras que ya no producían y comunidades que sufrían enfermedades producto de la contaminación (Mebratu, 1998).

Tabla 1. *Clasificación de los residuos de construcción y demolición RC (Decretos 838 de 2005,4741 de 2005, 2981 de 2013.)*

Categoría	Grupo	Clase	Componentes
RCD APROVECHABLES	I- Residuos mezclados	Residuos pétreos	Concretos, cerámicos, ladrillos, arenas, gravas, cantos, bloques o fragmentos de roca, baldosín, mortero y materiales inertes que no sobrepasen el tamiz # 200 de granulometría (1).
	II- Residuos de material fino	1. Residuos finos no expansivo	Arcillas (caolín), limos y residuos inertes, poco o no plásticos y expansivos que sobrepasen el tamiz # 200 de granulometría (1).
		2. Residuos finos expansivos	Arcillas (montmorillonitas) y lodos inertes con gran cantidad de finos altamente plásticos y expansivos que sobrepasen el tamiz # 200 de granulometría (1) (2).
	III- Otros residuos	1. Residuos no pétreos	Polímeros (Termoplásticos, termoestables, elastómeros), maderas, cartones, papel y vidrios.
		2. Residuos de carácter metálico	Ferrosos (Acero, hierro), No ferrosos (cobre, aluminio, estaño y zinc)
		3. Residuos orgánicos de descapotes y excavaciones	Residuos de tierra negra Residuos vegetales y otras especies bióticas.

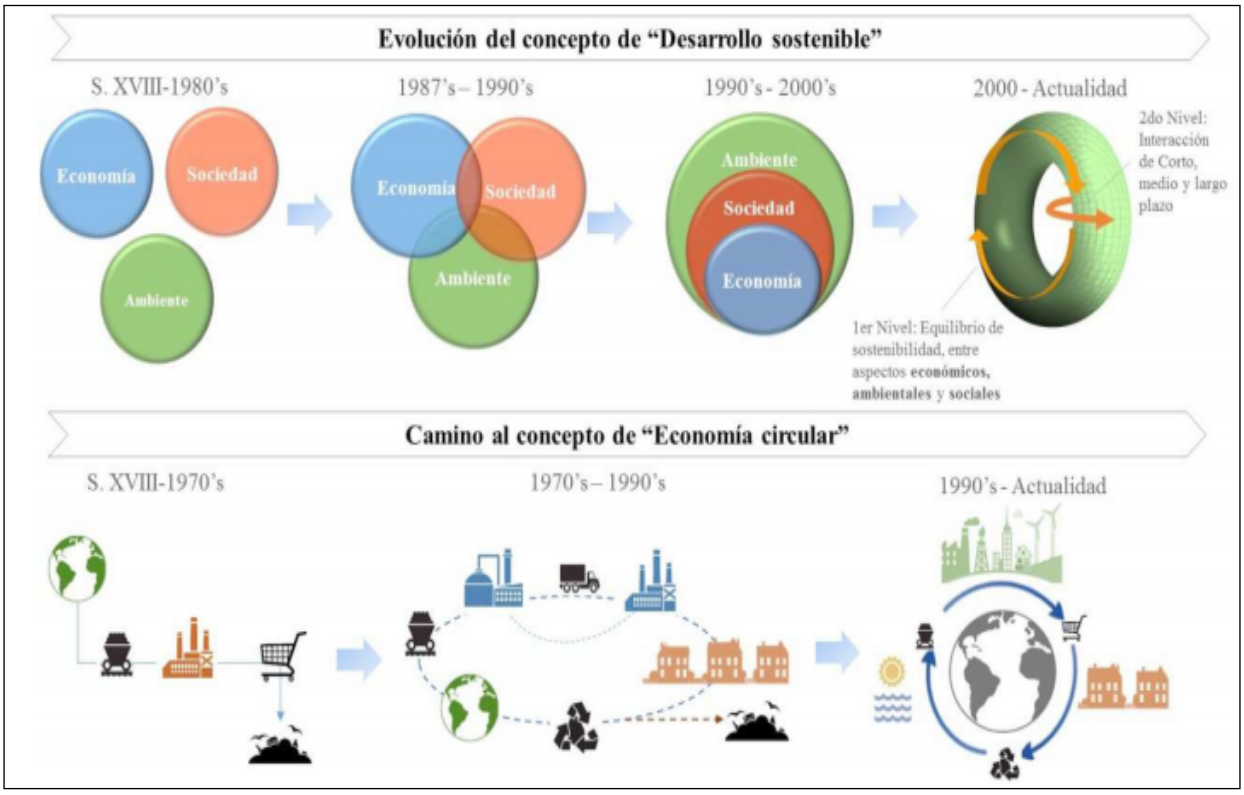
RCD NO APROVECHABLES	IV- Residuos peligrosos	1. Residuos corrosivos, reactivos, radioactivos. explosivos, tóxicos, patógenos (biológicos)	Desechos de productos químicos, emulsiones, alquitrán, pinturas, disolventes orgánicos, aceites, resinas, plastificantes, tintas, betunes, barnices, tejas de asbesto, escorias, plomo, cenizas volantes, luminarias, desechos explosivos, y los residuos o desechos incluidos en el Anexo I y Anexo II o que presenten las características de peligrosidad descritas en el Anexo III del Decreto4741 de 2005.
	V- Residuos especiales	No definida	Poliestireno - Icopor, cartón-yeso (drywall), llantas entre otros
	VI- Residuos contaminados con otros residuos	1. Residuos contaminados con residuos peligrosos	Materiales pertenecientes a los grupos anteriores que se encuentren contaminados con residuos peligrosos. Estos deben ser dispuestos como residuos peligrosos.
		No definida	Residuos contaminados con otros residuos, que hayan perdido las características propias para su aprovechamiento.
	VII- Otros residuos	No definida	Residuos que por requisitos técnicos no es permitido su re uso en las obras.

(1) De acuerdo con el sistema internacional unificado de clasificación de suelos (Unified Soil Classification System -USCS-), la diferencia entre los residuos y materiales gruesos y los finos se establece por el paso de la malla o tamiz # 200 de granulometría (0,075mm), al igual que sus propiedades para usos de construcción. **(2)** Es de considerar que las lutitas o rocas arcillosas de tamaño semejante a un residuo pétreo que se presentan en algunas partes de la ciudad tienen propiedades expansivas que no permiten emplearlas para el uso de las cimentaciones en la construcción por su composición (mezcla de arcillas y limos expansivos).

No fue hasta los años sesenta con los primeros movimientos ambientalistas y la publicación del libro "Primavera silenciosa" (Carson, 1962), cuando empezó a cobrar relevancia el impacto negativo que causaban las industrias al planeta, debido a la explotación indiscriminada de recursos, los monocultivos y el uso excesivo de sustancias tóxicas en el ambiente. Este despertar, sumado a la primera publicación del concepto de "desarrollo sostenible" en el "Reporte de Brundtland" (Keeble, 1988), marcaron una nueva etapa que mostraba la importancia de cuidar los recursos naturales de hoy para garantizar la calidad de vida de las generaciones futuras (Keeble, 1988). Este concepto es

general, ambiguo e imperfecto, pero en definitiva marcó un valioso punto de partida a nivel global. Así, a lo largo del siglo XX y hasta hoy, varios economistas han tratado de averiguar la mejor manera de recortar la distancia entre el cuidado del medio ambiente y la teoría de la economía neoclásica, lo que ha permitido formular una "economía verde", que pretende aliviar el impacto ambiental y hacer un uso eficiente de los recursos, aunque insiste en el crecimiento infinito y expansionista (Mathewts, 2011). Esta propuesta no soluciona los problemas de raíz, ya que se ha orientado hacia la internalización de costes, y ha impulsado el principio de "quien contamina paga", pero no ha impulsado cambios sistemáticos en la cultura empresarial desde la mejora en los focos de contaminación de los procesos y el diseño de producto.

Figura 4. *Evolución paralela de los conceptos de "Desarrollo sostenible" y "Economía circular" (Prieto Sandoval et al., 2017)*



La economía circular consiste en un flujo cíclico, que implica extraer, transformar, distribuir, usar y recuperar los materiales y la energía de productos y servicios. Así que, merece la pena concretar cuáles son los campos de acción de la economía circular y en qué consisten, de tal manera que puedan ser identificados en cualquier proceso de mejora de la gestión ambiental (Figura 4). Los campos de acción propuestos son (Prieto Sandoval et al., 2017)

Extraer: En el marco de la economía circular, el término "extraer" se refiere a la forma en que las industrias toman recursos del entorno, por tanto, las empresas deben intentar hacer un uso más eficaz y responsable de los recursos biológicos y técnicos. Esto implica que las empresas pueden seleccionar los proveedores y los materiales que utilizan, de acuerdo con criterios medioambientales que disminuyan su impacto en la naturaleza (Prieto Sandoval et al., 2017)

Transformar: Tan pronto se obtienen los recursos, se debe procurar el desarrollo de las mejores prácticas tecnológicas e innovaciones ecológicas (eco-innovaciones) para que tanto el producto o servicio como su proceso se realicen de la manera más sostenible posible (Prieto Sandoval et al., 2017)

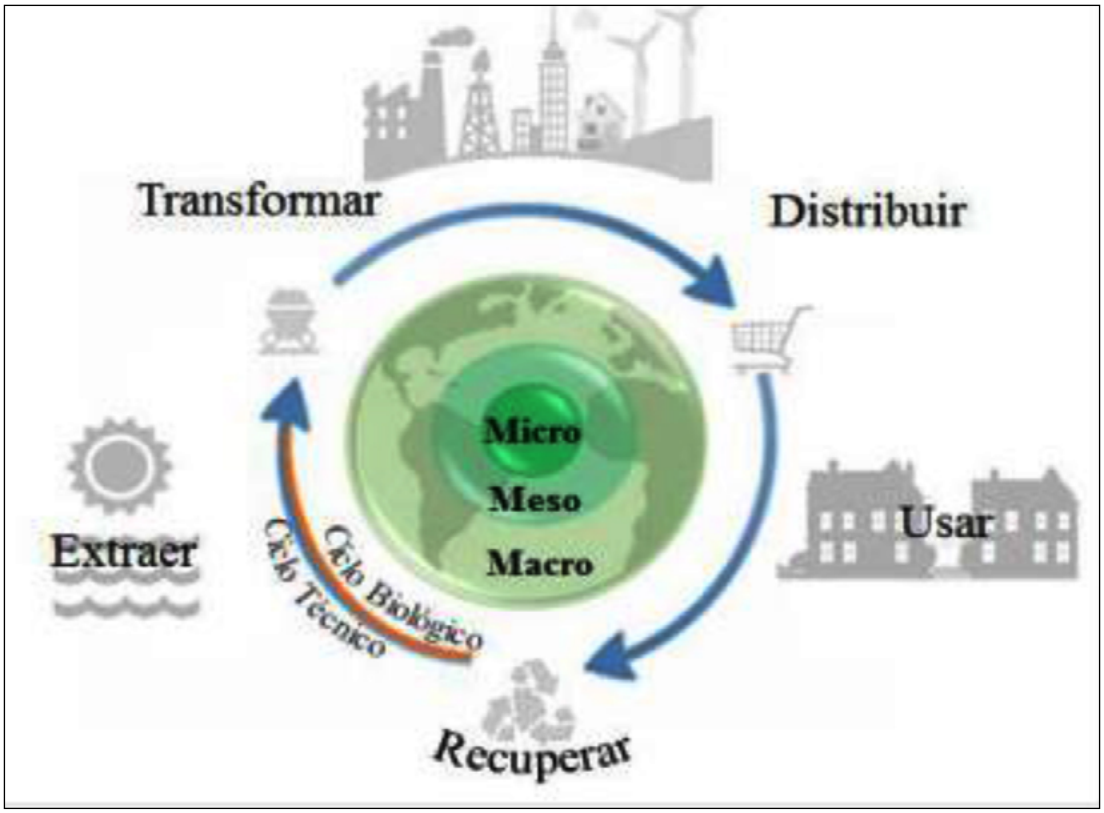
Distribuir: Esta fase tiene que ver con la forma en la que el producto o servicio se entrega al cliente. Las empresas deben garantizar la trazabilidad de sus productos y de manera eficiente reducir el impacto ambiental, tanto en rutas, como embalajes, como, a través de distintas prácticas, como la logística inversa (Prieto Sandoval et al., 2017)

Usar: En cuanto el producto está a disposición de los consumidores u otras empresas, la economía circular propone reducir el impacto de la

energía asociada al uso del producto o la eficiencia del propio producto. La eficiencia del producto o servicio puede ser mejorada a través de la reutilización como producto de segunda mano o la reparación (Prieto Sandoval et al., 2017)

Recuperar: Por último, en la economía circular, los residuos pueden ser recuperados de dos maneras: como un recurso biológico que puede ser devuelto a la biosfera o como un recurso técnico que puede ser reincorporado a un proceso industrial (Prieto Sandoval et al., 2017)

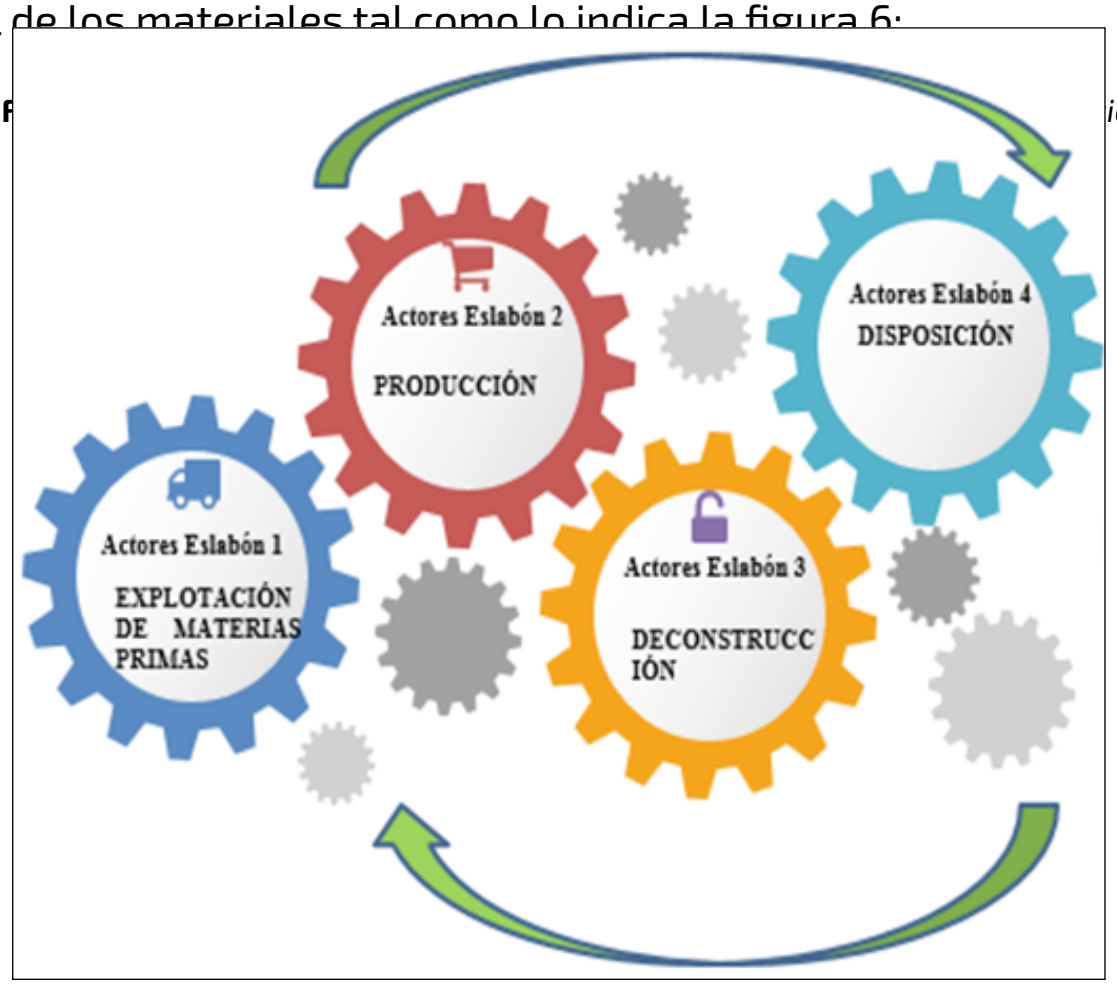
Figura 5. *Ciclo de economía circular (Prieto Sandoval et al., 2017)*



RESULTADOS

Se requiere identificar todos los involucrados de la cadena productiva de materiales de construcción para ello es necesario incluir todos los

actores desde la explotación hasta el aprovechamiento y disposición final de los materiales tal como lo indica la figura 6:



ión.

Al establecer los eslabones se realiza el perfilamiento de todos los miembros asociados a la cadena productiva. La información de los actores que hacen parte de cada una de las fases para el procesamiento de materiales de construcción se reúne en la tabla2:

Tabla 2. *Actores asociados de forma directa e indirecta en el ciclo productivo de materiales para la construcción.*

Actor	Importancia dentro del Proceso	Rasgos deseables en la EC
EXPLOTACIÓN DE MATERIAS PRIMAS Ministerio de Minas. ANLA. Corporaciones autónomas regionales. Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible. Empresas explotadoras de materias primas.	Exploración de materiales de construcción como materia prima en la producción de concretos, bases, así como también agregados para asfalto y en todo tipo de obra civil. Extracción de materiales imprescindibles para la realización de la construcción, con posibles efectos en recursos naturales. Explotación para obtención de materiales de construcción, realizada por lo general en zonas aledañas a pueblos, con posible generación de impactos sociales y ambientales. Imprescindible ya que suministra los materiales para que en el eslabón de producción (construcción), puedan realizarse los procesos de transformación de materias primas, transporte, cimentación y estructura.	Implementación de modelos de valoración de residuos para el aprovechamiento de residuos orgánicos, peligrosos, y estériles. Implementación de estrategias sostenibles para el uso de energía solar y de combustible para el transporte de herramientas y materiales- Posible uso de energías renovables. Prestación del servicio con estrategias de capacitación al personal sobre temáticas relacionadas a la actividad: separación de residuos, gestión de materiales peligrosos, planes de contingencia y control de sustancias peligrosas.
PRODUCCIÓN Empresas transformadoras de materias primas Constructoras Contratistas Corporaciones Autónomas regionales Profesionales del sector	Transformación de materias primas por medio de diferentes técnicas, para la creación y desarrollo de espacios artificiales que permitan llevar actividades como residencia, educación, salud, entretenimiento, ocio, etc. Distribución y transporte del producto terminado (materiales de construcción) a los diferentes actores.	Implementación de modelos de valoración de residuos para el aprovechamiento de residuos orgánicos, peligrosos, y pétreos. Implementación de estrategias alineadas a la Economía Circular en el desarrollo de actividades de transformación de materias primas. Prestación del servicio con estrategias de capacitación en separación de residuos. Maquinarias con fuentes de energía renovables y prácticas sostenibles. Divulgación a los diferentes actores las posibilidades de reutilización y reciclaje de los productos que distribuyen. Diseño e implementación de técnicas de construcción alineadas a la economía circular.

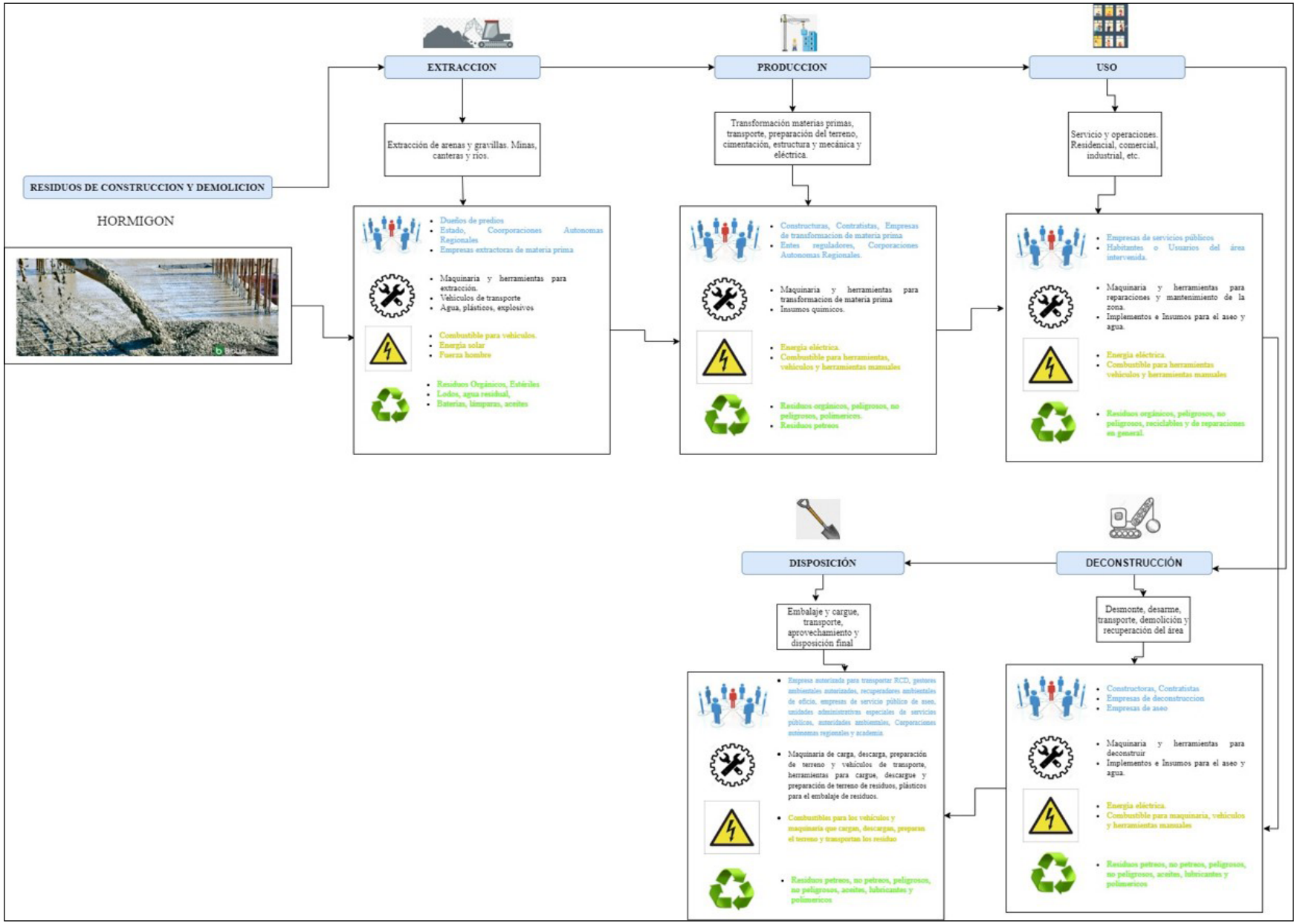
USO Empresa de servicios públicos (de aseo, agua y alcantarillado, fluido eléctrico, gas natural) Habitantes o usuarios del área intervenida.	Adquisición o uso de la construcción, con una generación constante de impactos como generación de residuos orgánicos y de deconstrucción, debido a remodelaciones o arreglos en las viviendas, junto con impactos de huella hídrica.	Implementación de modelos de economía y consumo colaborativo. Prestación del servicio con estrategias de capacitación en separación de residuos Uso de maquinarias con fuentes de energía renovables y prácticas sostenibles Realizar la correcta separación en la fuente de los residuos sólidos generados, promoviendo el aprovechamiento de los mismos.
DECONSTRUCCIÓN Empresas encargadas de realizar procesos de deconstrucción Contratistas Constructoras Empresas prestadoras de aseo público.	Debido a la vida útil de las construcciones o a la inversión en nuevos proyectos, algunos enfocados a industrias 4.0, los procesos de deconstrucción hacen parte del proceso inicial y/o final de los eslabones de explotación, producción y uso de una construcción, pues hay deconstrucciones de viviendas, edificios, instalaciones industriales, desmonte de tejados, entre otras. Dentro de los residuos generados por este proceso, se encuentran residuos peligrosos, los cuales deben pasar por el eslabón de disposición para su adecuada gestión, preservando la sostenibilidad en el marco social, ambiental y económico.	Capacitación separación de residuos y prácticas sostenibles Análisis ciclo de vida Estar abierto a las nuevas tendencias de negocios verdes y de economía circular para los procesos de deconstrucción. Prestación del servicio con estrategias de capacitación en separación de residuos Maquinarias con fuentes de energía renovables y prácticas sostenibles Contratar una empresa con responsabilidad ambiental, que cumpla con la normativa actual y más allá para una circularidad de los residuos generados.
DISPOSICIÓN Gestor de residuos Recuperadores ambientales Empresas prestadoras de aseo público.	Separación de los residuos generados en procesos de deconstrucción siempre y cuando sea viable realizar este proceso. Recolección, transporte, aprovechamiento y /o disposición final de los residuos generados.	Identificación de materiales que tengan potencial de aprovechamiento e implementación de estrategias de circularidad. Prestación del servicio con estrategias de capacitación en separación de residuos. Maquinarias con fuentes de energía renovables y prácticas sostenibles. Diseño e implementación de estrategias o tecnologías que faciliten el aprovechamiento y tratamiento de los residuos generados.

TRANSVERSAL Entidades reguladoras	Regulación de normativa para de procedimientos en el negocio de construcción y deconstrucción.	Desarrollo e implementación de políticas que promuevan estrategias de economía circular en este sector económico. Elaboración de normativas dirigidas hacia el óptimo manejo de materiales y disminución de impactos ambientales. Diseño y regulación de modelos de negocios circulares. Desarrollo e implementación de incentivos fomentando el adecuado manejo de los materiales y residuos.
TRANSVERSAL Educación/ Academia	Investigación de estrategias de circularidad de los RCD generados en procesos de deconstrucción. Investigación e implementación de estrategias de circularidad en el sector de la construcción. Formación de profesionales en el sector de la construcción con criterios de sostenibilidad.	Vincular producción intelectual de estrategias y técnicas de circularidad de RCD con núcleos empresariales en procesos de deconstrucción. Investigación y desarrollo de metodologías y tecnologías que fomenten las construcciones sostenibles.

Modelo lineal para el ciclo de producción de materiales de construcción.

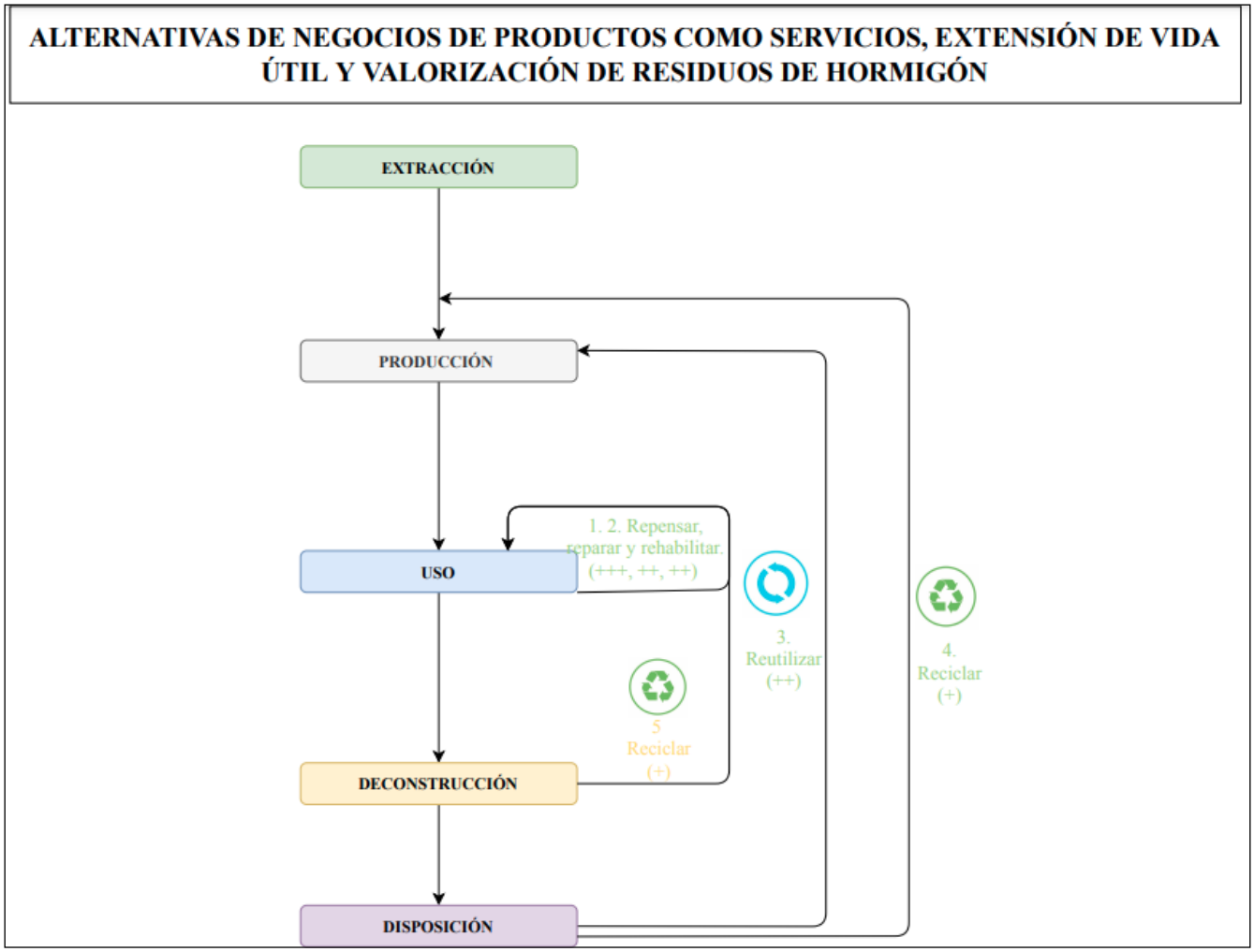
Con la identificación de los actores involucrados se plantea el esquema del modelo lineal de la cadena productiva de materiales y residuos aplicable en obras de construcción, como se observa en la figura 7.

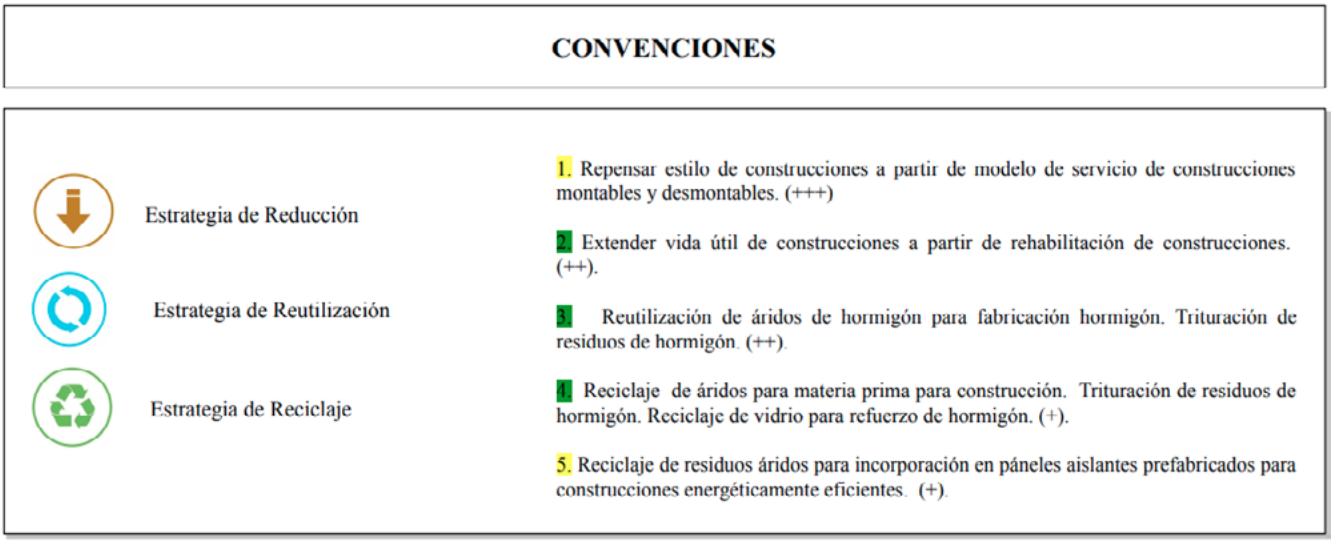
Figura 7. *Modelo de economía lineal para la cadena productiva de materiales de construcción.*



Gracias a la investigación realizada por Gaitan (2013) al identificar a todos los actores de la cadena lineal que están involucrados en la generación de materiales para la construcción, desde la extracción misma de las materias primas y tras obtener el modelo lineal para este proceso, se pueden desarrollar las estrategias para aplicar la circularidad que permita reutilizar los residuos y mediante procesos de transformación darles una nueva vida en el ciclo de procesamiento; interviniendo en la fase en donde son desechados en vertederos y dándoles nuevamente una inclusión como modelo de negocio en el ciclo productivo, tal como se plantea en la figura 8:

Figura 8. Estrategias para aplicar la circularidad en modelos de negocios que permitan reutilizar los residuos en el ciclo productivo de formación y consumo de materiales de construcción





Al aplicar las estrategias de la economía circular se presenta también una serie de alternativas que minimizarían el impacto de los riesgos asociados al medio ambiente (ver Figura 8.) Se pueden describen los más relevantes en la tabla 3:

Tabla 3. *Alternativas para mitigar los impactos ambientales aplicando las estrategias que plantea la economía circular*

	IMPACTO	ALTERNATIVA EC
SUELO	Deforestación	- Sustitución de productos maderables por otros materiales que representen un menor impacto ambiental
	Utilización excesiva de materiales con la consecuente pérdida de recursos naturales.	- Recirculación de materiales con el objetivo de evitar la extracción, exploración de los recursos naturales. -Recuperación de suelos a través del uso de abono proveniente de compostaje industrial de residuos orgánicos generados en eslabones de toda la cadena.
	Generación de residuos (sólidos, líquidos y peligrosos)	- Valorización de materiales para reincorporación en la cadena de valor. -Implementación de estrategias de reducción, reutilización y aprovechamiento de materiales.
	La ocupación de suelos en entornos urbanos que podrían destinarse a otros usos	- Plantear estrategias de planificación y uso del suelo previo a la implementación de proyectos, tomando en cuenta análisis microbiológicos y fisicoquímicos del suelo.

AGUA	Alteración de las propiedades fisicoquímicas del agua por aporte de sedimentos. Modificación calidad de agua. Contaminación hídrica por vertimientos de agua contaminada con sustancias químicas. Contaminación de fuentes hídricas por inadecuado manejo de RCD.	- Gestión integral residuos de construcción y demolición para evitar llegada de residuos a cuerpos de agua y tratamiento de lixiviados y aguas residuales y cierre de ciclo a través de un segundo uso del agua previamente tratada en otros eslabones de la cadena productiva. - Análisis fisicoquímico y microbiológico de lixiviados generados para evaluación en modelos circulares o modelos de aprovechamiento de lixiviados, evitando así su llegada a cuerpos de agua.
	Alteración de drenajes naturales.	-Incorporar en modelos de negocios circulares infraestructura verde
	Proliferación de vectores.	- Incorporar en modelos de negocios circulares infraestructura verde, para así evitar problemas de drenaje. - Gestión integral residuos de construcción y demolición para evitar llegada de residuos a cuerpos de agua y tratamiento de lixiviados y aguas residuales y cierre de ciclo a través de un segundo uso del agua previamente tratada en otros eslabones de la cadena productiva. - Análisis fisicoquímico y microbiológico de lixiviados generados para evaluación en modelos circulares o modelos de aprovechamiento de lixiviados, evitando así su llegada a cuerpos de agua y proliferación de vectores.
FAUNA	Enfermedades por polución y emisión de gases, especialmente en la producción de hormigón y asfalto.	- Uso de materiales prefabricados, evitando la extracción de material con posible generación de gases y contaminantes. - Modelos de negocio de recuperación de materias primas secundarias a través del uso de bloques de construcción prefabricados hechos de materias primas del eslabón de extracción recicladas. - Extensión de vida útil a través de la reutilización de materiales pétreos obtenidos en el eslabón de deconstrucción, a partir de tecnologías que permitan reprocesar estos materiales que ya fueron usados en otra construcción, para un nuevo uso ya sea como agregados, bases, sub-bases, rellenos, materia prima para ser nuevamente el material que era: ladrillos, tejas, asfaltos, cerámicas, estucos y acabados de mampostería. -Uso de vehículos con tecnologías más limpias y fuentes renovables.
	Crisis de biodiversidad o de flujo de energía en ecosistemas por derivados tóxicos presentes en ambientes acuáticos. Incidencia en la vida silvestre modificado hábitat, volumen de comunicación, convivencia en grupo e individual, hábitos de sueño y alimentación.	- Gestión integral residuos de construcción y demolición para evitar llegada de residuos a cuerpos de agua y tratamiento de lixiviados y aguas residuales y cierre de ciclo a través de un segundo uso del agua previamente tratada en otros eslabones de la cadena productiva. - Análisis fisicoquímico y microbiológico de lixiviados generados para evaluación en modelos circulares o modelos de aprovechamiento de lixiviados, evitando así su llegada a cuerpos de agua y generación de ambientes tóxicos acuáticos. - Inventario de especies presentes aledañas al proyecto y caracterización de las mismas.
	Destrucción de hábitat por tala.	- Construcciones montables y desmontables para dar espacio a nuevas construcciones en la misma área y así evitar por un lado, la deforestación y por otro, la exploración de nuevas áreas que puedan generar destrucción del hábitat.
	Migración de especies a causa del ruido generado por el proceso y el paso de maquinaria pesada.	-Barreras de ruido como arborización

FLORA	Alteración paisajística. Pérdida de vegetación.	- Construcciones montables y desmontables para dar espacio a nuevas construcciones en la misma área y así evitar por un lado, la alteración paisajística de más áreas y por otro, la exploración de nuevas áreas que puedan generar pérdida de vegetación. - Uso de materiales prefabricados, disminuyendo la intervención del eslabón de extracción y de esta manera disminuir la pérdida de vegetación.
	Estrés fisiológico en algunas plantas y las hacen más susceptibles al ataque de plagas y alteración al equilibrio de las especies.	- Construcciones montables y desmontables para dar espacio a nuevas construcciones en la misma área y así evitar por un lado, la alteración paisajística de más áreas y por otro, la exploración de nuevas áreas que puedan generar estrés fisiológico en algunas plantas por el paso de maquinaria pesada para construcción. - Uso de materiales prefabricados, disminuyendo la intervención del eslabón de extracción y de esta manera disminuir estrés fisiológico por el eslabón de extracción. - Inventario de especies y caracterización de las mismas para evaluación de riesgos y prevención de estrés fisiológico. - Protección física de especies para evitar efectos físicos por el polvo.
	Efectos físicos por el polvo como destrucción celular, bloqueo de estomas y afectación de la fotosíntesis.	- Uso de materiales prefabricados, evitando la extracción de material con posible generación de gases y contaminantes. - Modelos de negocio de recuperación de materias primas secundarias a través del uso de bloques de construcción prefabricados hechos de materias primas del eslabón de extracción recicladas. - Extensión de vida útil a través de la reutilización de materiales pétreos obtenidos en el eslabón de deconstrucción, a partir de tecnologías que permitan reprocesar estos materiales que ya fueron usados en otra construcción, para un nuevo uso ya sea como agregados, bases, sub-bases, rellenos, materia prima para ser nuevamente el material que era: ladrillos, tejas, asfaltos, cerámicas, estucos y acabados de mampostería. - Uso de vehículos con tecnologías más limpias y fuentes renovables. - Protección física de especies para evitar efectos físicos por el polvo.
	Generación de problemas de fitotoxicidad por incorrecta gestión de RESPEL y sustancias tóxicas en el agua y las distintas respuestas que pueden presentar las plantas.	- Incorporar en modelos de negocios circular infraestructura verde, para así evitar problemas de drenaje. - Gestión integral residuos de construcción y demolición para evitar llegada de residuos a cuerpos de agua y tratamiento de lixiviados y aguas residuales y cierre de ciclo a través de un segundo uso del agua previamente tratada en otros eslabones de la cadena productiva. - Análisis fisicoquímico y microbiológico de lixiviados generados para evaluación en modelos circulares o modelos de aprovechamiento de lixiviados, evitando así su llegada a cuerpos de agua y generación de problemas de fitotoxicidad generada por incorrecta gestión de RESPEL.

AIRE	Aumento del nivel de ruido por los trabajos de perforación y voladura, transportación y procesamiento.	-Barreras de ruido como arborización
	Contaminación por gases y polvo. Emisiones de gases contaminantes y material particulado. GEI.	- Uso de materiales prefabricados, evitando la extracción de material con posible generación de gases y contaminantes. - Modelos de negocio de recuperación de materias primas secundarias a través del uso de bloques de construcción prefabricados hechos de materias primas del eslabón de extracción recicladas. - Extensión de vida útil a través de la reutilización de materiales pétreos obtenidos en el eslabón de deconstrucción, a partir de tecnologías que permitan reprocesar estos materiales que ya fueron usados en otra construcción, para un nuevo uso ya sea como agregados, bases, sub-bases, rellenos, materia prima para ser nuevamente el material que era: ladrillos, tejas, asfaltos, cerámicas, estucos y acabados de mampostería. -Uso de vehículos con tecnologías más limpias y fuentes renovables.
ENERGÍA	Consumo de combustibles para maquinaria	- Uso de vehículos con tecnologías más limpias y fuentes renovables.

Modelo de negocio para el ciclo de producción de materiales de construcción en obras.

Con toda la información recolectada de la figura 12, se realiza la tabla 4 donde se presenta el análisis de decisiones que identifica el modelo circular como el modelo de negocio más adecuado para el aprovechamiento de los residuos de construcción y demolición al incluirlos nuevamente y prolongar su vida útil al hacer parte una vez más en el proceso productivo. Este modelo se utilizará para elaborar, utilizando las estrategias ofrecidas por la economía circular, un esquema de aprovechamiento de materiales y sus residuos a nivel general para todo tipo de obras de construcción. Sin embargo, se tuvo en cuenta la limitante tecnológica para la transformación del RCD en la obra la carbonera para ajustar el alcance durante la toma de decisiones, convirtiendo los residuos en un plan de negocios nuevo o alterno al que se realizaba al principio.

Las características evaluadas en el análisis de decisiones sirve como guía para evaluar varios tipos de construcciones pero se ajusta a las

necesidades de obras como la carbonera, que por sus limitaciones tecnológicas o de recursos, no permite aprovechar en gran escala los RCD, para ello se utiliza la metodología de semáforo siendo rojo la menos adecuada, amarillo de una aplicabilidad plausible al utilizar mejor tecnología y la verde como la mejor alternativa para la obra evaluada en esta investigación.

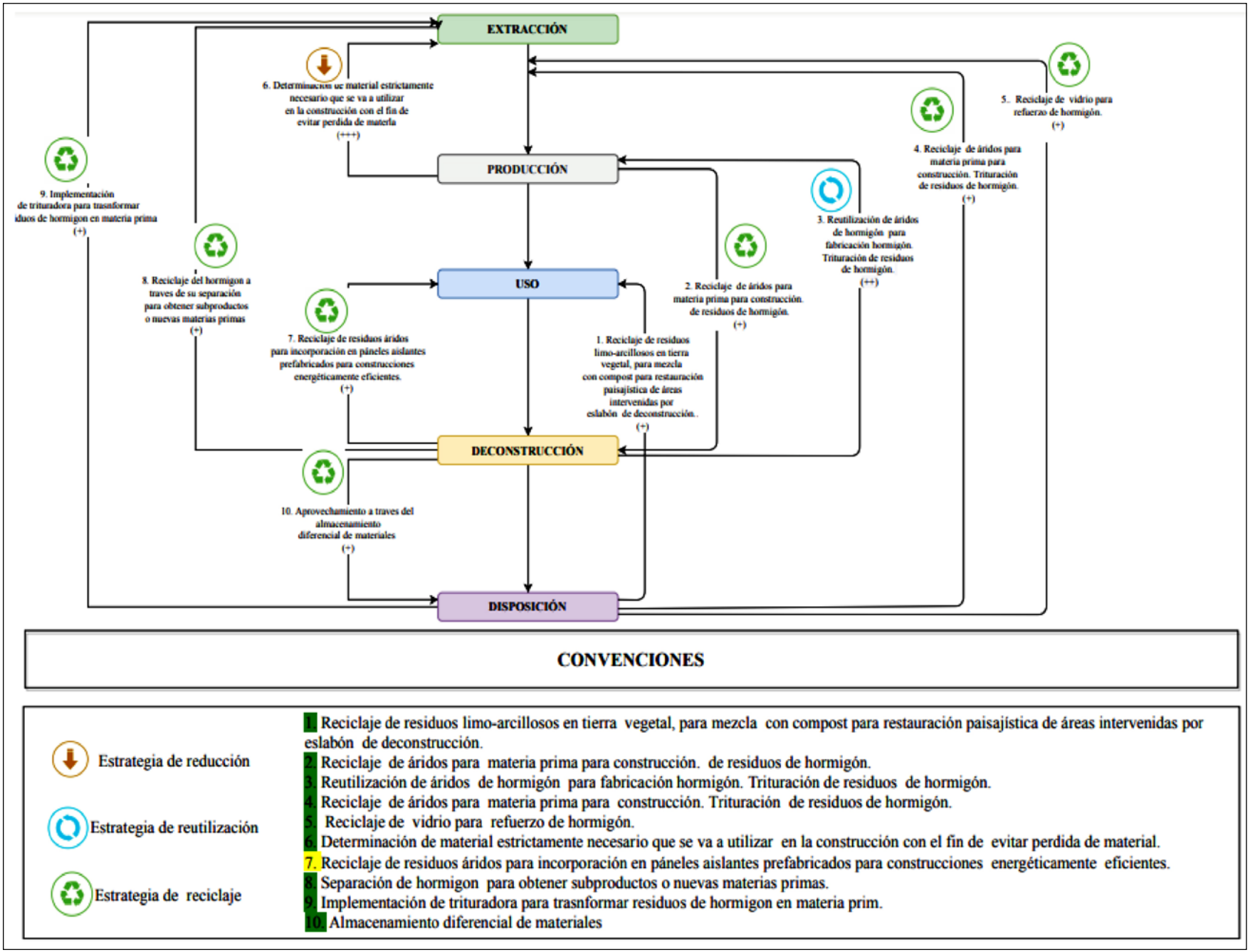
Tabla 4. *Análisis de decisiones para escoger el mejor modelo de negocio para el aprovechamiento de RCD en obra La Carbonera.*

Modelos de negocio	Características de aplicación en obras de construcción
Modelos de valoración de residuos	*Se generan grandes cantidades de residuos *Se cuenta con tecnología avanzada para aprovechar y transformar residuos
Modelo circular	*Cantidades pocas o limitadas de residuos *Potencializa la reutilización de residuos generados incorporándolo nuevamente al ciclo productivo.
Modelos de productos como servicios	*Captar la cultura de los consumidores para utilizar menos recursos *Es un sistema pedagógico para enseñarle al público en general a consumir menos productos o materiales.
Extensión / reutilización del ciclo de vida del producto:	*Mejoras en los diseños para producir, mejorar o alargar la vida útil de insumos. *Diseñar productos más duraderos o con mayor vida útil para no requerir reparaciones muy periódicas.
Recuperación de materias primas secundarias / subproductos:	*Se generan grandes cantidades de residuos y materiales de reciclaje *Se cuenta con tecnología avanzada para aprovechar y transformar residuos reciclados *Modifica los residuos para aplicaciones diferentes a las diseñadas en los ciclos productivos
Compartiendo economía y consumo colaborativo:	*Se comparte el tratamiento de residuos entre obras cercanas o del mismo grupo económico *Los materiales y herramientas son utilizadas por empresas con el mismo tipo de negocio, razón social o servicio.

Como se observa en la tabla anterior el Modelo Circular es el más apropiado depende de cada obra de construcción, a sus limitantes tecnológicas, ubicación geográfica y de condición de construcción en la cual se presentan o no procesos de excavación, demolición, y se puede utilizar debido al bajo número de residuos de construcción que genera cada obra y que potencializa la reutilización de los mismo como un nuevo material en la cadena de productiva de materiales de construcción como; gravas, materiales para la adición de concretos y rellenos de suelos.

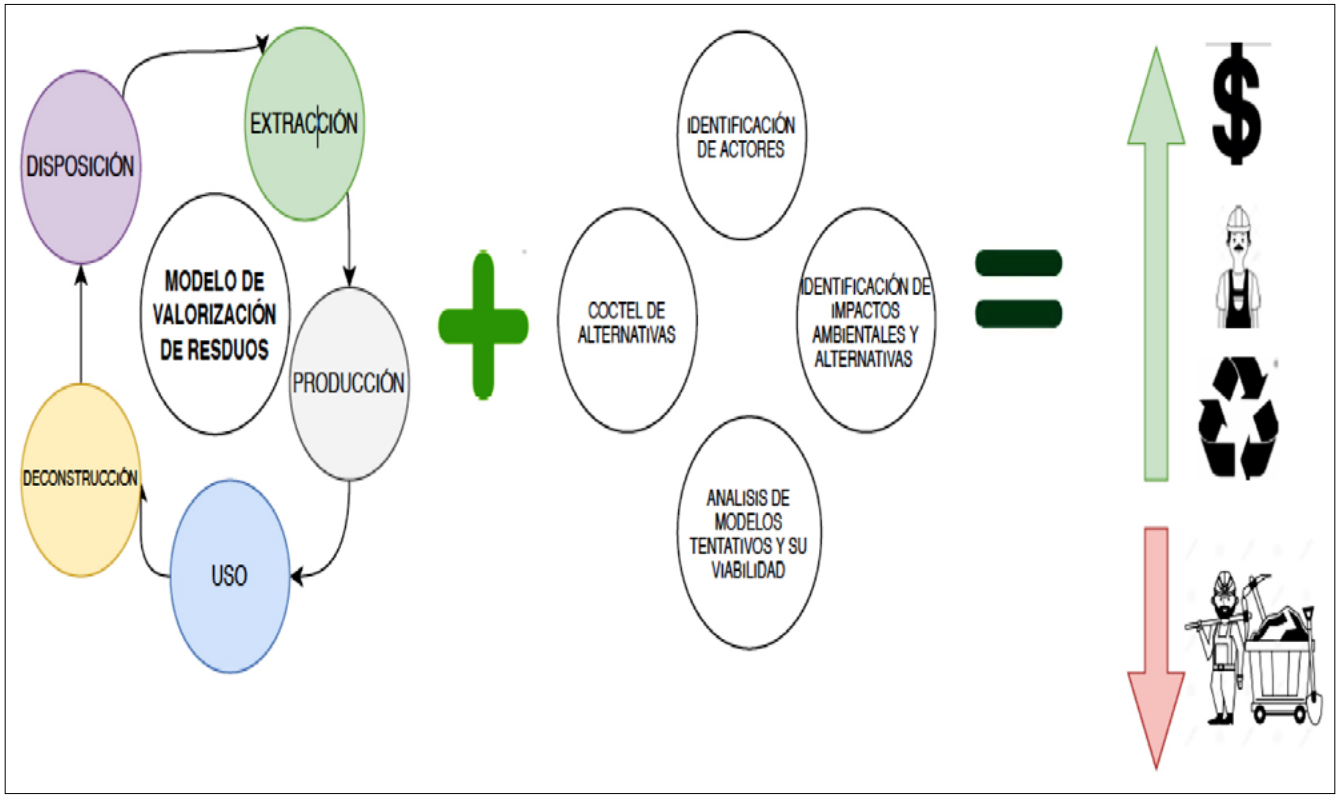
Con el modelo circular como la mejor alternativa para las obras de construcción, se construye el modelo para la cadena productiva de materiales de construcción en general (ver figura 8), el cual determinará las pautas para la creación de un modelo circular específico para aprovechar los RCD de la obra de construcción.

Figura 9. Modelo de economía circular para la cadena productiva de materiales de construcción en general.



Con la aplicación de la metodología propuesta basada en el modelo de economía circular al combinarla con cada uno de los eslabones de la cadena de producción se generará una valorización no solo del ciclo productivo, sino al impacto positivo en el medio ambiente pues se hace necesario consumir menos materia prima virgen y se pueden reutilizar materiales que se consideraban desechos.

Figura 10: *Beneficios de la aplicación del modelo de economía circular mediante la metodología propuesta de administración de RCD en la obra La Carbonera.*



CONCLUSIONES

Se identificaron en total 18 impactos ambientales principales en agua, suelo, flora, fauna, energía y aire. Adicionalmente, dentro de las alternativas, resaltaron el reciclaje, la gestión integral de RCD de naturaleza pétrea y extensión de vida útil a través de reutilización de dichos materiales.

Se comprobó que el concepto de economía circular incluye más de una forma de abordar los impactos generados por los eslabones de la cadena de valor del sector de construcción, incluyendo conceptos de simbiosis industrial, (producción más limpia) PML y concepto de cero emisiones.

Por otro lado, se obtuvo un esquemas de economía circular general para obras de construcción, enfocadas a la contribución de la transición de la economía actual (modelo lineal) hacia una circular, mediante estrategias de reutilización y sobre pilares como innovación, modelos de negocio y colaboración, concluyendo que la economía circular tiene el potencial de cerrar bucles a través de la creación de flujos de recursos y no de residuos, enlentecer bucles y estrecharlos, por lo tanto, es un área que se puede estudiar y explorar mejor.

La metodología propuesta abre un camino para que los actores involucrados en las cadenas de producción de materiales de construcción comprendan la forma en la que se administran los residuos de construcción y demolición, y entrega un conjunto de procesos que simplificará el empirismo con el que se trataban los RCD y median tratamientos simples (trituración, molienda y tamizaje) volver a incluir en

los ciclos productivos materiales reutilizados que servirán para disminuir el consumo de materias primas vírgenes afectando positivamente el impacto ambiental.

BIBLIOGRAFÍA

ACODAL Asociación Colombiana de Ingeniería Sanitaría y Ambiental. (2018). en el manejo de escombros cali está rajándose comunicado de prensa. retrieved from https://www.acodal.com/en-el-manaejo-de-escombros-cali-esta-rajandose/

AMBINTALES, MAAT S. (2018). ¿Cómo cumplir con la resolución 472 de 2017 en los proyectos de construcción en Colombia? retrieved april 12, 2020, from https://www.maat.com.co/cumplir-la-resolucion-472-2017-proyectos-construccion-Colombia/

BARRERA, A., LEON, M., & RUIZ, M. (2017). Desarrollo de una metodología para el manejo ambiental y financiero de residuos de construcción y demolición (rcd). caso de estudio: "obra - comando del departamento de policía archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina".

BERMEJO, G. (2016). Lineamientos para la gestión ambiental de residuos de construcción y demolición (rcd) generados en Barranquilla d.e.i.p., 1–142. retrieved from https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/20473/bermejourzolagustavoadolfo2016.pdf?sequence=1&isallowed=y

BRAN BEDOYA, A. (2011). Propuesta para el manejo integral de los residuos de la construcción y la demolición caso de aplicación : Medellín, Antioquia, 54. retrieved from http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/538/1/propuesta_manejo_integral_bran_2011.pdf

CARSON, R. (1962). *Silent spring*. (h. m. company, ed.) (1st ed.). Boston.

CHI S. POON, Management and recycling of demolition waste in hong kong, waste management & research, volume 15, issue 6, 1997, pages 561-572, issn 0734-242x, https://doi.org/10.1006/wmre.1996.0111. (http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/s0734242x96901111)

G. RODRÍGUEZ, C. MEDINA, F.J. ALEGRE, E. ASENSIO, M.I. SÁNCHEZ DE ROJAS, Assessment of construction and demolition waste plant management in spain: in pursuit of sustainability and eco-efficiency, journal of cleaner production, volume 90, 2015, pages 16-24, issn 0959-6526, https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.11.067. (http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/s0959652614012748)

GAITAN, M. (2013). Lineamientos para la gestion ambiental de residuos de construccion y demolicion (rcd) en Bogotá d.c., 1–135.

GALVIS, J. A. (2016). Residuos sólidos : problema , conceptos básicos y algunas estrategias de solución. *gestión & región*, *22*(julio-diciembre), 101–119. retrieved from https://go.galegroup.com/ps/anonymous?id=gale%7ca529948041&sid=google-scholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=19009771&p=ifme&sw=w

GUTIÉRREZ, C. J. O., RODRÍGUEZ, F. S. G., RAMÍREZ, J. A. S., GÓMEZ, K. J. R., FAJARDO, N. A. P., ECHEVERRÍA, V. A. Z., … AGUIRRE, A. A. (2014). Guía para la elaboración del plan de gestión integral de residuos de construcción y demolición (rcd) en obra, 52.

HERNADEZ, S., & VIEDO, M. (2019). Diseño de un sistema para la clasificación y disposición de los residuos de construcción de Santiago de Cali.

HONGPING YUAN, WEISHENG LU, JANE JIANLI HAO, The evolution of construction waste sorting on-site, renewable and sustainable energy reviews, volume 20, 2013,pages 483-490, issn 1364-0321, https://doi.org/10.1016/j.rser.2012.12.012. (http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/s1364032112007083)

KAMYAR KABIRIFAR, MOHAMMAD MOJTAHEDI, CYNTHIA CHANGXIN WANG, TAM VIVIAN W.Y., A Conceptual foundation for effective construction and demolition waste management, cleaner engineering and technology,volume 1,2020,100019,issn 2666-7908, https://doi.org/10.1016/j.clet.2020.100019. (http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/s2666790820300197)

KEEBLE, B. R. (1988). The brundtland report: "our common future." *medicine and war*, *4*(1), 17–25. https://doi.org/10.1080/07488008808408783

MARIA MENEGAKI, DIMITRIS DAMIGOS, A Review on current situation and challenges of construction and demolition waste management, current opinion in green and sustainable chemistry, volume 13, 2018, pages 8-15, issn 2452-2236, https://doi.org/10.1016/j.cogsc.2018.02.010. (http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/s245222361830018x)

MATHEWTS JOHN. (2011). Naturalizing capitalism. *futures*, *43*(8), 868–879. retrieved from https://researchers.mq.edu.au/en/publications/naturalizing-capitalism-the-next-great-transformation

MEBRATU, D. (1998). Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review. *environmental impact assessment review*, *18*(6), 493–520. https://doi.org/10.1016/s0195-9255(98)00019-5

MINAM, (Ministerio del Medio Ambiente, República del Perú). (2016). guía informativa manejo de residuos de demolición y construcción, 28. retrieved from http://www.minam.gob.pe/calidadambiental/wp-content/uploads/sites/22/2013/10/manejo-de-residuos-de-construcción-21-x-15-ok-2.pdf

MINAMBIENTE, (Ministerio del Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, República de Colombia). (2017). resolución 0472 por la cual se reglamenta la gestión integral de los residuos generados en las actividades de construcción y demolición-rcd. retrieved from https://www.minambiente.gov.co/images/normativa/app/resoluciones/3a-resolucion-472-de-2017.pdf

PRIETO SANDOVAL, V., JACA GARCÍA, M., & ORMAZABAL, M. (2017). Economía circular: relación con la evolución del concepto de sostenibilidad y estrategias para su implementación. *memoria investigaciones en ingeniería*, *15*(15), 85–95.

RIVERA, N. L. (2009). Propuesta de un programa para el manejo de los residuos solidos en la plaza de mercado de Cerete – Cordoba, *1*, 1–44.

S.A, P. S. (2018). DINERO. retrieved from https://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/aporte-del-sector-de-la-construccion-a-la-economia-colombiana/259815

PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES EN FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE MITIGACIÓN DEL RIESGO DE DESASTRES EN EL MUNICIPIO DE SALENTO EN EL DEPARTAMENTO DEL QUINDÍO

Fabio Pareja Gallo.[34]
Yovany Ospina Nieto.[35]

Resumen

Fortalecer las deficiencias institucionales y técnicas en formulación y presentación de proyectos de reducción del riesgo en la Secretaría de Planeación de Salento Quindío, para poder desarrollar acciones de intervención correctiva que permitan mitigar o reducir los escenarios de vulnerabilidad o amenaza en el municipio, toda vez que la poca orientación y la falta de experticia de las entidades territoriales en formulación y presentación de proyectos de inversión enmarcados en gestión del riesgo, determinan las falencias visibles en formulación y presentación de proyectos de inversión.

Desarrollar el fortalecimiento de capacidades institucionales en formulación y presentación de proyectos para la reducción del riesgo

34 Magister en administración de empresas – [Universidad Pontificia Bolivariana]; [Seccional Palmira]; [Colombia]. E-mail: fabiop.gallo@upb.edu.co

35 Magister en educación y desarrollo humano y candidato a doctor en administración de negocios – [Docente del Programa Psicología]; [Universidad Pontificia Bolivariana]; [Seccional Palmira]; [Colombia]. E-mail: yovany.ospina@upb.edu.co

de desastres, partir de la identificación de las deficiencias institucionales en formulación y presentación de proyectos de reducción del riesgo en una fase exploratoria. Luego, establecer las herramientas empleadas para su formulación mediante una fase descriptiva, permitiendo que la entidad territorial pueda formular y presentar de proyectos de reducción del riesgo para el beneficio de los habitantes del municipio.

Palabras Claves: *Gestión del Riesgo de Desastres – Intervención correctiva – Reducción el riesgo – Mitigar el riesgo existente*

Abstract

Strengthen the institutional and technical deficiencies in the formulation and presentation of risk reduction projects in the Planning Dependence of Salento, Quindío, in order to develop corrective intervention actions that allow mitigating or reducing the conditions of vulnerability or threat in the territory, whenever The little orientation and lack of expertise of the territorial entities for the formulation and presentation of investment projects framed in risk management, determine the visible shortcomings in the formulation and presentation of investment projects.

Develop the strengthening of institutional capacities in the formulation and presentation of disaster risk reduction projects, based on the identification of institutional deficiencies in the formulation and presentation of risk reduction projects in an exploratory phase. Then, establish the methodological tools used for its formulation through

a descriptive phase, allowing the territorial entity to formulate and present risk reduction projects for the benefit of the inhabitants of the municipality.

Keywords: *Disaster Risk Management - Corrective Intervention - Risk Reduction - Mitigate Existing Risk*

Introducción

Colombia enfrenta grandes retos que amenazan su desarrollo, por ejemplo, la posibilidad de que en el país ocurran fenómenos naturales como sismos, inundaciones y deslizamientos, entre otros. A su vez, agravados por las acciones humanas y las condiciones de variabilidad climática ratifican un proceso continuo de construcción constante y crecimiento de escenarios de amenaza y vulnerabilidad llevando a la materialización de riesgos de desastres.

El impacto de los desastres en Colombia según los registros históricos referenciados en la tabla 1, tiene presencia de manera predominante en el país a razón de las inundaciones; la excepción a este desastre generalizado, la constituyen los departamentos de la región Andina, como Antioquia, Tolima, Caldas, Nariño, Boyacá, Cauca, Cundinamarca, Risaralda y Quindío. Estos departamentos están cobijados por otro riesgo que igualmente afecta a sus habitantes: los deslizamientos. Sus efectos se mitigan en su afectación mediante una sólida infraestructura materializada en hospitales, sedes de cuerpos de bomberos, estaciones de policía, defensa civil, entre otros.

Tabla 1 *Desastres Naturales y Número de Personas Afectadas*

DESASTRE	TIPO DE AFECTACIÓN	# DE PERSONAS AFECTADAS
ARMERO TOLIMA (1985)	Personas Damnificadas	29.000
	Personas Fallecidas	20000
ARMENIA QUINDÍO 1999	Personas Damnificadas	4.000
	Personas Fallecidas	1000
FENOMENO DE LA NIÑA (2011-2012)	Personas Damnificadas	4.000
	Personas Fallecidas	1000
SALGAR ANTIOQUIA (2015)	Personas Damnificadas	542
	Personas Fallecidas	84
MOCOA PUTUMAYO 2017	Personas Damnificadas	1.400
	Personas Fallecidas	300

Fuente*: Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres (2004)*

Se requieren decisiones que atiendan el impacto y que además gestionen el desastre, Es decir, que todos los factores asociados de manera integral se tengan en cuenta en el ciclo del desastre. Vista así la situación, el municipio de Salento carece de un panorama global del ciclo del desastre y por el contrario se limita la gestión de recursos y la falta de atención a cada una de las fases es el germen de nuevas amenazas y vulnerabilidades, adicionadas a las ya existentes. Así la poca gestión y las adopciones para atender el riesgo tipifican el proceso en el marco de una gestión correctiva que reduce los riesgos existentes o dar respuesta al momento de la emergencia (Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres [UNGRD], 2020).

La inclusión de las acciones administrativas en el tema de gestión del riesgo de desastres se hace desde la Presidencia de la República. Los gobernadores y alcaldes están coordinados por el Consejo Nacional de la Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres, direc-

cionados desde los tres comités: Conocimiento, Reducción y Manejo del Riesgo de Desastres. Esta es la estructura vigente del sistema nacional para la gestión del riesgo para atender los desafíos y efectos del cambio climático y el calentamiento (Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres [UNGRD], 2015). Esta dependencia ha buscado la intervención correctiva de mitigación y prevención ante la vulnerabilidad de las personas, sus medios de subsistencia, los bienes, la infraestructura y los recursos ambientales para evitar o minimizar los daños y pérdidas en caso de producirse los eventos físicos peligrosos (UNGRD, 2015).

Las entidades territoriales en Colombia de sexta categoría; es decir, con poblaciones iguales o inferiores a diez mil (10.000) habitantes y con ingresos corrientes de libre destinación no superiores a quince mil (15.000) salarios mínimos legales mensuales; financian los planes de desarrollo con recursos de la nación (Congreso de la República de Colombia, 2000). La competencia y obligatoriedad en consecuencia es formular proyectos para acceder a los recursos de inversión, permite alinear los objetivos y prioridades definidos en el Plan Territorial de Desarrollo, ya sea del orden departamental o municipal con el Plan Plurianual de Inversiones y hace posible establecer una relación directa entre el gasto y los bienes y servicios entregados a la ciudadanía (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2017), pero es de destacar que el Plan Plurianual de Inversiones tiene un horizonte de ejecución a los cuatro años del periodo de gobierno porqué se hace necesario utilizar otra herramienta que permita orientar el gasto de los recursos de inversión de manera anualizada (Departamento Nacional de Planeación [DNP]). Sin embargo, la presente reflexión sitúa

su proceso en las limitaciones financieras del municipio de Salento que impacta en la formulación de proyectos para el municipio (Alcaldía Municipal de Salento, 2021).

El departamento del Quindío es uno de los 32 departamentos de Colombia, hace parte de la región andina colombiana y del eje cafetero, se encuentra situado en la zona central oeste del país y tiene una población aproximada de 539.904 habitantes. Su población acentuada en las cabeceras municipales asciende a 471.910, mientras que en la zona rural es de 67.994 habitantes (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE], 2020).El municipio de Salento (Quindío), tiene una población de 7.274 habitantes, y en la cabecera municipal se ubican 3.597 habitantes (Gobernación del Quindío, 2020).

La poca orientación y la falta de experticia que tienen las entidades territoriales para la formulación de proyectos de inversión en gestión del riesgo son dos variables que determinan las falencias visibles en la Secretarías de Planeación de Salento. Adicionalmente, la poca articulación con los instrumentos de planificación del territorio -tales como los Planes de Ordenamiento Territorial (POT), Planes Básico de Ordenamiento Territorial (PBOT), y Esquemas de Ordenamiento Territorial (EOT), que en su gran mayoría no surtieron las revisiones en el corto, mediano y largo plazo- ha limitado el acceso a los recursos de cofinanciación, entre los que se encuentran: Sistema General de Regalías; Presupuesto General de la Nación; y, Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (FNGRD) en el orden nacional; además le ha impedido acceder a fuentes de cooperación internacional.

De acuerdo a lo anterior, los municipios del departamento del Quindío, que cuentan con bajos ingresos para realizar inversión pública

deben acceder a las fuentes de financiación del orden nacional e internacional. Buscando identificar y gestionar por medio de proyectos lograr acceder a los recursos de los diferentes ministerios y entidades descentralizadas tales como los departamentos administrativos, los cuales tiene como objeto el fortalecimiento de las capacidades de los servidores públicos y de las entidades y organismos del estado (Congreso de la República de Colombia, 1994).

La forma de hacer esto es a través de proyectos de inversión, que cumplan con los requisitos metodológicos y técnicos según la fuente de financiación o la entidad pública que administre los recursos del presupuesto general con destinación específica, por ejemplo, para acceder a los recursos del Sistema General de Regalías SGR, los proyectos deben ser formulados bajo la metodología MGAWEB, la cual es la herramienta con la que se desarrolla la formulación de los proyectos de inversión pública a través de la identificación, preparación y evaluación (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2020). Otros recursos a los cuales puede acceder estos municipios son los orientados por el Fondo Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres, el cual demanda una especificaciones técnicas y procedimentales (UNGRD, 2015).

Un alto porcentaje de los municipios del Quindío debido a su localización geográfica (Salento, Filandia, Buenavista, Pijao, Córdoba, Génova, Calarcá, Circasia) son territorios propensos a la aparición de fenómenos naturales que generan una vulnerabilidad en las personas, los bienes, la infraestructura, los medios de subsistencia, la prestación de servicios o los recursos ambientales, disponiendo serias amenazas a la calidad de vida de los habitantes de estos municipios. Particu-

larmente esta entidad territorial está amenazada por los fenómenos naturales como movimiento en masa, avenida torrencial, erupción volcánica, entre otros (Corporación Autónoma Regional del Quindío [CRQ], 2012)

Por lo tanto, de manera más particular, con relación al municipio de Salento (Quindío) se hace necesario el fortalecimiento de las capacidades institucionales de la Secretaría de Planeación Municipal en formulación y presentación de proyectos de mitigación del riesgo de desastres, identificando los pasos y el procedimiento para la estructuración y presentación de proyectos de inversión en gestión del riesgo de desastres.

Es importante que la entidad territorial pueda presentar proyectos de gestión del riesgo, es decir, de intervención correctiva para mitigar o reducir las condiciones de vulnerabilidad o amenaza en su territorio, teniendo claro que estos proyectos deben cumplir técnica y metodológicamente para poder acceder a los recursos. Sin embargo, los proyectos formulados y presentados por la Secretaría de Planeación de Salento no cumplen con los requisitos establecidos por la entidad que financia este tipo de proyectos como lo es la UNGRD; por ende, no tienen las condiciones para cumplir con los lineamientos técnicos y metodológicos en formulación y presentación. Por esta razón, la investigación presenta los siguientes objetivos:

- El objetivo general de la investigación fue evaluar las capacidades institucionales y técnicas en la formulación y evaluación de proyectos de reducción del riesgo de desastres en la Secretaría de Planeación del municipio de Salento, Quindío, para el

año 2021. De este propósito, se desprenden los tres objetivos específicos, a saber:

1. Diagnosticar la situación institucional y técnica en la formulación y presentación de proyectos de reducción del riesgo de desastres en el municipio de Salento, Quindío, en el 2021.
2. Identificar las herramientas para la gestión, formulación y presentación de proyectos de reducción del riesgo de desastres en el municipio.
3. Diseñar un plan de acción para el fortalecimiento de la Secretaría de Planeación en la formulación y presentación de proyectos de gestión del riesgo de desastres en el municipio de Salento, Quindío.

Estos tres objetivos específicos permitieron hacer una reflexión de los puntos neurálgicos para la solución de la problemática, es decir, las deficiencias institucionales y técnicas en formulación de proyectos enmarcados en gestión del riesgo de desastres.

La UNGRD ha diseñado algunos instrumentos básicos para la formulación de proyectos de las entidades territoriales con el fin de mitigar o atender con una solución definitiva los riesgos que padecen las poblaciones del país a causa de diversos factores exógenos o endógenos del territorio que habitan. Para tal efecto, una primera instancia en el proceso de formulación es el análisis de riesgo de desastres el cual se define en función de la complejidad y naturaleza del problema a tratar. Este análisis debe ser considerado desde las etapas primeras de formulación, a efectos de prevenir situaciones colaterales de riesgo asociadas con la instalación y operación.

Como ejemplo en particular para dimensionar la problemática en el municipio de Salento, en el año 2017, producto de la temporada de lluvias, se presentaron dos fenómenos naturales. A saber: un movimiento en masa que causó la pérdida de banca de la vía que comunica al Valle de Cocora y el Parque Nacional de los Nevados con el casco urbano. La vulnerabilidad de esta infraestructura física derivó en vulnerabilidad social, tal como la vida de las personas que por allí transitan y la imposibilidad de comercializar los productos, disminuyendo la calidad de vida de las personas que ubicadas en ese entorno crítico.

El abordaje metodológico debe considerar la convergencia de varios factores, el trabajo técnico-científico y administrativo, y la participación comunitaria. Es importante recordar que la formulación de proyectos busca dar respuesta a las necesidades apremiantes de los municipios y sus habitantes. Partiendo de lo anterior, se plantea la siguiente hipótesis de investigación: la Secretaría de Planeación del municipio de Salento no cuenta con las capacidades institucionales y técnicas en formulación y presentación de proyectos enmarcados en gestión del riesgo de desastres. Es así, como se plantea el siguiente problema de investigación: ¿Cuáles son las capacidades institucionales y técnicas en formulación y presentación de proyectos de reducción del riesgo de desastres en la Secretaría de Planeación en el municipio de Salento, Quindío, en el año 2021?

Marco Teórico

Formulación y Presentación de Proyectos

En la cotidianidad, es decir, en el ejercicio de la ejecución de las actividades particulares o empresariales se presentan situaciones que

impactan de manera negativa, es decir, se presentan problemas o por el contrario de manera positiva presenta oportunidades por lo que se hace necesario desarrollar una herramienta que permita dar trámite a esa situación positiva o negativa a través de un proceso ordenado, lógico, coherente que al final permita alcanzar los resultados y que estos puedan ser medibles a través de indicadores y así identificar la gestión necesaria en la formulación y ejecución del proyecto y los productos que el proyecto entrega para dar solución a la situación problema o a la oportunidad.

Una de las características de los proyectos es que se construyen a través de un análisis multidisciplinario para tener diferentes miradas de la problemática identificada; otro asunto es que cada formulación es única y delimitada en el tiempo y el espacio con unos indicadores y requerimientos puntuales para la ejecución de las diversas actividades (SINNAPS, 2020).

El presente documento hace referencia al análisis de las capacidades institucionales y técnicas de la Secretaría de Planeación del municipio de Salento, es decir, se enmarcan en proyectos que buscan o pretenden atender una situación que está impactando a la población del municipio, es decir son proyectos de carácter o de tipo social, por lo cual el retorno de la inversión del proyecto no se verá reflejado por ingresos sino por beneficios sociales.

El retorno de la inversión a través de beneficios en algunos casos es difícil de medir e incluso de identificar en una primera instancia, los cuales se relacionan especialmente con efectos intangibles sobre el entorno próximo de las zona de implantación del proyecto como pue-

de ser el caso de la disminución de la contaminación, el aumento en la percepción de seguridad o la difusión y apropiación del conocimiento en forma de innovaciones, denominados externalidades positivas (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2016).

En tal sentido, los beneficios sociales se deben identificar de manera eficiente en el proyecto, es decir, que impactan directamente sobre la población objetivo para cuantificarlos a través de un estudio de mercado (oferta y demanda), en donde la oferta es la capacidad de la entidad territorial de satisfacer la necesidad de la comunidad y la demanda son aquellos bienes o servicios ausentes en la comunidad y que la entidad territorial no ha suplido.

Una vez identificada la importancia de los proyectos para acceder a recursos públicos destinados a la inversión, es decir, a la financiación de los planes de desarrollo territoriales, se hace necesario indicar que la formulación es la fase en la que se identifican las condiciones presentes, la ideal y las posibles soluciones que atienda la situación negativa o la oportunidad que se está estudiando, que posteriormente seguirá a preparación para dar inicio a la consecución de la información acorde a los insumos, actividades, costos, tiempos y demás elementos indispensables para lograr el o los productos que las contiene (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2016).

Esta misma entidad plantea que la importancia de la formulación y presentación de proyectos en la etapa de inversión o fase III, resume las fases que debe surtir desde su iniciación hasta la validación de que ha cumplido con los objetivos. Las fases conforman las etapas de un proyecto de inversión pública, en donde cada una desarrolla ca-

racterísticas propias que las diferencian entre sí. Las fases son perfil, pre factibilidad y factibilidad, o como comúnmente se conoce fase 1, fase 2 y fase 3 respectivamente.

Asimismo, el DNP (2016) establece que la formulación en la etapa de perfil o fase 1, hace énfasis en temas relacionados a la caracterización de una falencia o debilidad, una correcta tipificación de la situación negativa, la concatenación a los retos advertidos en los Planes de Desarrollo, diseñar las soluciones tentativas y la recomendación de la más viable.

De igual forma, en la fase de pre factibilidad o fase 2, a través de la formulación realiza el planteamiento de posibles de soluciones, teniendo como base la situación negativa identificada inicialmente en la fase de perfil o fase 1, haciéndose necesario realizar el análisis y la evaluación de la ventaja de cada una de éstas, utilizando información derivada de fuentes secundarias. Lo anterior involucra que la fase de perfil genere insumos técnicos, legales, ambientales, sociales y económicos que suministre información que permita eliminar algunas soluciones no alcanzables y establecer los temas que solicitan una mayor precisión a través de estudios adicionales, que evidencien condiciones óptimas para continuar a una etapa siguiente (DNP, 2016).

Así mismo, el producto de los estudios derivados de la fase de perfil, permitirán seleccionar las siguientes opciones: Reformular el proyecto, postergar el proyecto, descartar el proyecto o continuar con las fases siguientes de pre factibilidad o de factibilidad (DNP, 2016).

Según esta entidad, los documentos más recurrentes en esta fase son: legal, de mercado, técnico, ambiental, de riesgos y financiero, los cua-

les están dirigidos a dar fidelidad a la información que permita reducir o mitigar la amenaza o la vulnerabilidad en el territorio y así tener un mayor contexto al momento de tomar decisiones y así atender situaciones negativas que puedan generar altos costos específicamente en las etapas de ejecución y puesta en marcha del proyecto.

En el escenario que de la revisión preliminar se haga de vital importancia desarrollar documentos adicionales más detallados, se debe determinar el área y los temas con los valores de estos documentos complementarios. El producto de la etapa de pre factibilidad, se pueden deducir las siguientes opciones: reformular el proyecto, suspender el proyecto, retirar el proyecto o en algunos casos seguir con la fase de factibilidad cuando se hubiese designado la alternativa, que gracias a sus particularidades sea la mejor, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la evaluación (DNP, 2016).

Reducción del Riesgo de Desastres.

La gestión del riesgo de desastres es un proceso social dirigido a la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de políticas, estrategias, planes, programas, regulaciones, instrumentos, medidas y acciones continuas para el conocimiento y la reducción del riesgo y para el manejo de desastres, con el propósito de contribuir a la seguridad, el bienestar, la calidad de vida de las personas y al desarrollo sostenible (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2017). La implementación de este proceso se desarrolla desde los procesos y procedimientos establecidos previamente por la Dirección Nacional. Algunos de ellos son:

> Conocimiento del Riesgo: Proceso de la gestión del riesgo compuesto por la identificación de escenarios de riesgo, el análisis

> y evaluación del riesgo, el monitoreo y seguimiento del riesgo y sus componentes y la comunicación para promover una mayor conciencia del mismo que alimente los procesos de reducción del riesgo y de manejo de desastre.
>
> El proceso de reducción del riesgo lo componen los subprocesos de intervención correctiva del riesgo existente, la intervención prospectiva de nuevo riesgo y la protección financiera, y como su nombre lo indica, el subproceso de intervención correctiva desarrolla las acciones que permitan mitigar o reducir las condiciones existentes de vulnerabilidad y amenaza de la población, para lo cual Creación del grupo técnico para la gestión del banco de proyectos encargado de la revisión, evaluación y seguimiento a las solicitudes realizadas por las entidades territoriales, para que estas puedan ejecutar esas acciones con recursos financieros del Fondo Nacional para la Gestión del riesgo de Desastres – FNGRD.
>
> Manejo de Desastres: Proceso de la gestión del riesgo compuesto por la preparación para la respuesta a emergencias, la preparación para la recuperación pos desastre, la ejecución de dicha respuesta y la ejecución de la respectiva recuperación, entiéndase: rehabilitación y recuperación. (UNGRD, 2015).

Según la Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres (UNGRD, 2019), la presentación de un proyecto de reducción del riesgo, es decir, de intervención correctiva busca la protección a la población mediante la reducción de la vulnerabilidad social y física de elementos expuestos, en el sentido los proyectos enmarcados en gestión

del riesgo lo que pretende es disminuir o reducir las condiciones ante un riesgo existente representado en amenaza que está asociada a el evento natural y la vulnerabilidad que es el nivel de exposición de la población ante el evento natural o de los elementos expuestos (vías, infraestructura, servicios, entre otros), y debe contener todos los requisitos establecidos por la entidad.

Capacidades Institucionales

La capacidad institucional se puede definir como la habilidad de las instituciones para desempeñar sus funciones, resolver problemas, fijar y lograr objetivos. Teniendo en cuenta que la definición se concentra en el significado de institución, la capacidad institucional frecuentemente se desarrolla en punto de vista mayor de empoderamiento de capital social y un ambiente favorable, la cultura, los valores y los enlaces que influyen en cada persona (Fedesarrollo, 2011).

De igual manera, Fedesarrollo (2011) establece que el estudio de la capacidad institucional permite que se observe desde distintas etapas que abarcan desde cada persona y teniendo como limite el escenario integral en el que interactúan las instituciones. Las etapas de la capacidad institucional producto de esta definición son: el nivel micro, el meso, y el macro.

El nivel micro de la capacidad institucional hace énfasis de manera detallada a la persona y su investigación se concentra en identificar el desempeño individual de los trabajadores en su labor, y el nivel meso de la capacidad institucional se enfatiza en la organización, y busca identificar el funcionamiento global de las entidades ejecutoras y analizar la eficacia y eficiencia de las mismas. En este nivel para obte-

ner un análisis detallado de las organizaciones es de vital importancia entender su estructura interna y los mecanismos de motivación que estas desarrollan en la ejecución de sus labores. Por último el nivel macro de la capacidad institucional se centra en el entorno en el cual se desenvuelven las entidades (Fedesarrollo, 2011).

El análisis de la capacidad institucional para la eficiencia y eficacia del gasto público hace énfasis en tres elementos: capacidad de planeación, capacidad de ejecución, y eficiencia operacional. Cada uno de estos elementos se divide en varios criterios e indicadores individualizados que reflejan el comportamiento detallado de la información del estudio al interior de las instituciones (Fedesarrollo, 2011).

El artículo desarrolla las deficiencias institucionales de la Secretaría de Planeación de la alcaldía de Salento, razón por la cual haremos énfasis en la capacidad de planeación en concordancia con las capacidades institucionales. La capacidad de planeación de una entidad se entiende que va de la mano a la habilidad de establecer los objetivos y metas, al igual que la ejecución y puesto en marcha de las actividades detalladas para lograrlos, los cuales se ejecutan en las fases de planeación y presupuesto, respectivamente (Fedesarrollo, 2011).

En la planificación estratégica las entidades territoriales ejecutan actividades estratégicas a mediano y largo plazo que se sintetizan en documentos como por ejemplo los planes estratégicos sectoriales y los planes estratégicos institucionales y en la etapa de construcción del presupuesto las entidades proyectan, diseñan y elaboran presupuesto de inversión y funcionamiento para llevar acabo las políticas y programas que apuntan al logro de los objetivos trazados (Fedesarrollo, 2011).

En Colombia existe una única metodología para acceder a los recursos para financiar los proyectos de inversión, esta metodología es la Metodología General Ajustada (MGA), la cual es una plataforma tecnológica con una secuencia lógica que captura la información más importante del resultado del proceso de formulación y estructuración de los proyectos de inversión pública, la cual a través de la Resolución 1450 de 2013 se adoptad a la MGA como plataforma metodológica para registrar la información para la presentación de los proyectos de inversión pública (DNP, 2016).

Por lo expuesto anteriormente, el municipio de Salento no cuenta con los recursos de financieros para contratar a profesionales idóneos, es decir, con la preparación académica y con la experiencia en formulación de proyecto en especial los que se enmarcan en gestión del riesgo y la elaboración de estos mismo en la MGA, lo que genera que el municipio limite la capacidad de acceder a recursos públicos del orden nacional e departamental que puedan impulsar la inversión social y resolver problemas estructurales sociales y económicos de sus conciudadanos.

En tal sentido, si bien la formulación del proyecto y este último ajustar a las condiciones de la MGA es un tema técnico, éste de cierta manera va concatenado a las condiciones financieras del municipio, ya que como se ilustra en el párrafo anterior es critica la contratación de profesionales idóneos para acceder a recursos que permitan ejecutar las estrategias, programas, sub programas y proyectos del plan de desarrollo. Otro elemento que se debe contemplar es el que tiene que ver con el talento humano; dado que el sujeto es el que ejecuta en su

quehacer las tareas que le han sido encomendadas por la organización (Winch, 2006); (Sanchis, 2006).

Según (Jiménez, 2017), citando a Guerrero Dávalos et al. (2013), define que se debe garantizar una gestión por competencias que garantice en los empleados cumplir con las tareas que le han sido asignadas en un puesto de trabajo; de tal forma que es

> una herramienta del talento humano con una propuesta específica basada en los resultados de los empleados en un determinado proceso de gestión y a su vez alineado sinérgicamente con los resultados de la empresa. Todo esto se enmarca bajo instrumentos de evaluación e identificación de competencias. (P. 91)

Otro elemento importante es el que tiene que ver con la identificación de aquellas habilidades para el siglo XXI que despiertan el interés global (MECD, 2013). Entender de esta forma cuales habilidades tiene que desarrollar un formulador de proyectos es fundamental; dado que tiene que demostrar con "rendimiento (haciendo algo), mientras que el conocimiento puede obtenerse por medios más abstractos, como la conversación. Por eso, la habilidad se identifica como conocimiento práctico o técnico, la capacidad de aplicar conocimiento teórico en un contexto práctico" (Portillo-Torres).

Partiendo de las diferentes prácticas que se desarrollan en las diferentes entidades territoriales, para el caso de la presente investigación el municipio de Salento que es de sexta categoría, puesto que sus ingresos y población se enmarcan en las orientaciones que da el Congreso de la República de Colombia en el año 2000 y que fueron detalladas en la parte introductoria del presente documento.

Teniendo en cuenta lo expuesto se procedió a diseñar un instrumento que se validó con la secretaria de planeación de dicho municipio; para tal fin se abordó en esta herramienta metodológica dos partes a saber: una caracterización socio-demográfica y las condiciones que deben tener los empleados para el desarrollo de sus competencias en un determinado cargo.

Con respecto a la primera parte se diseñó en el instrumento una caracterización socio-demográfica que permitió la obtención de datos que ayudaron a contextualizar el entorno social y económico de los sujetos (Carvajal Moreno & Velásquez Maranta (2015).

En la segunda parte del instrumento se contempló la declaración teórica de autores como Rodríguez (2015) cuando dice que los trabajadores necesitan de las condiciones para su desarrollo y para un desempeño laboral competente, esto significa que el empleado debe resolver situaciones concretas en su puesto de trabajo para cumplir con los objetivos que la organización le indica. De esta forma se partió de la propuesta de McClelland (1973) que centra su atención en el rendimiento que tiene el individuo en las tareas que le son asignadas, por esta razón el autor analiza los puestos de trabajo para valorar el desempeño de los empleados, otros autores como Fernández (1996) prestaran atención al desarrollo de las competencias como camino para alcanzar los objetivos planteados

Se partió de la propuesta de McClelland (1973), quien centra su atención en el rendimiento que tiene el individuo en las tareas que le son asignadas, por esta razón el autor analiza los puestos de trabajo para valorar el desempeño de los empleados, otros autores como Fernán-

dez et al. (1996) prestaran atención al desarrollo de las competencias como camino para alcanzar los objetivos planteados

Para la aplicación del instrumento se identificó que no todos los funcionarios de planta y contratistas por prestación de servicios tienen las competencias para la formulación y ejecución de proyectos; por esta razón, uno de los criterios para determinar la población objeto de la investigación fue el manual de funciones de la alcaldía de Salento (Decreto 097 del 1 de octubre de 2018*) "por el cual se adopta el manual especifico de funciones y competencias laborales para la planta de empleos de la administración central del municipio de Salento, Quindío".* En este decreto se describen las funciones a desempeñar en determinado cargo. Con esta información se identificaron aquellos funcionarios que tienen algún tipo de relación con el área de proyectos, al igual que los profesionales cuyos objetos contractuales también están orientados a formular proyectos.

Diseño Metodológico

De acuerdo con Hernández Sampieri (2014), el acercamiento teórico práctico de esta investigación responde a un modelo de estudio explicativo, en tanto que en el contenido de la definición del autor para esta clasificación expresa que son los planteamientos investigativos que "van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos… están dirigidos a responder por las causas de los eventos…" (p. 95). Desde esta perspectiva, el proceso que se adelanta describe conceptos y fenómenos, y simultáneamente responde por las causas del evento. Otro asunto no menos importante es el que tiene que ver con el hecho

de que "las investigaciones explicativas son aquellas que están destinadas al descubrimiento de las leyes esenciales que pueden dar cuenta del porqué existen tales o cuales propiedades" (Díaz-Narváez, 2006) de un fenómeno o una situación problema identificada, que para el caso del presente estudio es que el municipio de Salento no ha podido acceder a recursos de la nación; dado que se presenta una debilidad en la formulación de proyectos enmarcados en la gestión del riesgo.

Toda vez que este acercamiento investigativo tiene por objeto, fortalecer las capacidades institucionales de la Secretaría de Planeación en formulación de proyectos de mitigación del riesgo de desastres en Salento, Quindío; de manera inicial, se debe partir de la identificación de las deficiencias institucionales en formulación y presentación de proyectos enmarcados en gestión del riesgo en una fase exploratoria. Luego, establecer las herramientas empleadas para su formulación mediante una fase descriptiva. Posteriormente relaciona las herramientas de planeación empleadas y los resultados alcanzados en la gestión de recursos, en una fase correlacional.

Esta correlación de variables permite la consecución del objetivo investigativo que incluso trasciende hacia la creación de un instrumento orientador que se valide como documento de Modelo MECI que como lo define el glosario de Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (s.f.)

> es el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) que se establece para las entidades del Estado proporciona una estructura para el control a la estrategia, la gestión y la evaluación en las entidades

> del Estado, cuyo propósito es orientarlas hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales y la contribución de estos a los fines esenciales del Estado.
>
> El camino a seguir en términos metodológicos queda unido al enunciado del autor Las investigaciones explicativas son más estructuradas que los estudios con los demás alcances y, de hecho, implican los propósitos de éstos (exploración, descripción y correlación o asociación); además de que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia. (Hernández Sampieri, 2014, p. 96)

Entendimiento que el análisis descriptivo como una herramienta teórico-metodológica aplicable a distintos campos disciplinares (Lahitte, 2011). se espera lograr a través de esta vía que junta y acerca las fases para ver lo que se pueda ver a la luz de este camino cualitativo-explicativo. Para desarrollar el método de caso descriptivo, se identificó el universo de la población objeto del estudio, la cual eran 29 funcionarios.

Dado que este artículo se centra en las capacidades de la Secretaría de Planeación en formulación y presentación de proyectos y en especial en proyectos que se enmarquen en gestión del riesgo, se determinó la población objetivo del estudio, esta última se obtuvo revisando la coherencia entre los objetos contractuales o las funciones adscritas al cargo y que estuvieran en concordancia con la presente investigación, esto arrojó una población objetivo de 4 personas, funcionarios y contratistas.

Adicionalmente se incorporaron a la alcaldesa del municipio de Salento, el Secretario de Planeación y Obras Públicas, y el Coordinador

Municipal del Gestión del Riesgo de Desastres. Una vez incorporados a la población objetivo se queda con una muestra de 7 funcionarios a encuestar.

El análisis documental también arrojó que la Alcaldía de Salento en el año 2018 presentó 2 proyectos en la Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres, pero estos fueron devueltos por dicha entidad, ya que los proyectos presentaron deficiencias en la formulación y no cumplió con los requisitos establecidos por la entidad del orden nacional, evidenciando deficiencias en la presentación de proyectos

Una vez identificada la población objetivo y realizado el análisis documental, se procedió a diseñar el instrumento para recolectar la información primaria (Anexo 1). El instrumento fue aplicado de forma presencial en las instalaciones de la Alcaldía de Salento durante mayo de 2021. Cabe resaltar que los funcionarios y/o contratistas respondieron la entrevista y esta tuvo una duración aproximada de 30 minutos. Una vez se entrevistó a la muestra del presente proyectó, se procedió a tabular la información en Microsoft Excel® y así poder analizarla.

Instrumento

El mecanismo para la aplicación del instrumento es la entrevista ya que esta es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. Canales la define como “la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto” (Díaz-Bravo, 2013)

La entrevista se desarrolló conforme a las recomendaciones para

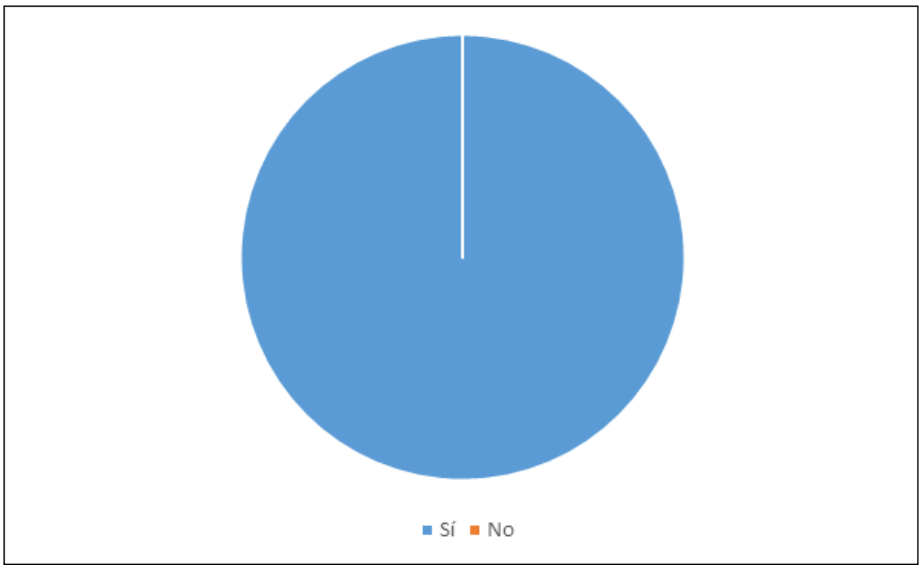
llevar a cabo entrevistas semiestructuradas ayudan a tener una mejor contextualización del fenómeno a estudiar; dado que "parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos" (Díaz-Bravo, 2013)

Resultados

Situación Institucional y Técnica en la Formulación y Presentación de Proyectos de Reducción del Riesgo en el Municipio de Salento, Quindío

Para el análisis especifico del desarrollo de este objetivo se aplicó un instrumento diagnóstico en el municipio de Salento, Quindío, a los funcionarios de la Secretaría de Planeación, para determinar aspectos técnicos, normativos y de conocimiento de fuentes de recursos.

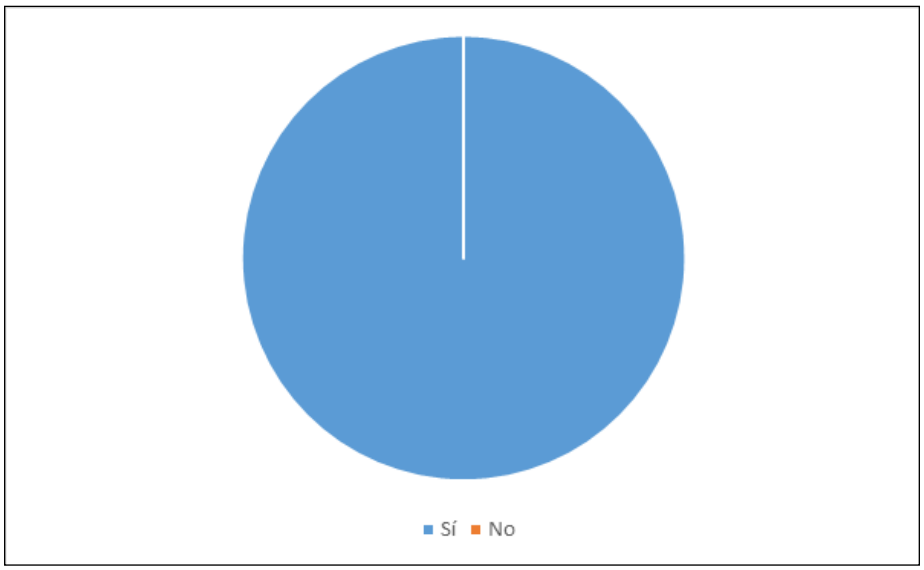
Figura 1 *Función Específica en Formulación de Proyectos*



Fuente: *Elaboración propia.*

El 100 % de las personas que aplicaron el instrumento evidencia que su función específica es formular proyectos, lo cual podría denotar que se tienen las personas dedicadas a la formulación de proyectos lo cual inicialmente es muy bueno.

Figura 2 *Más Funciones Misionales*

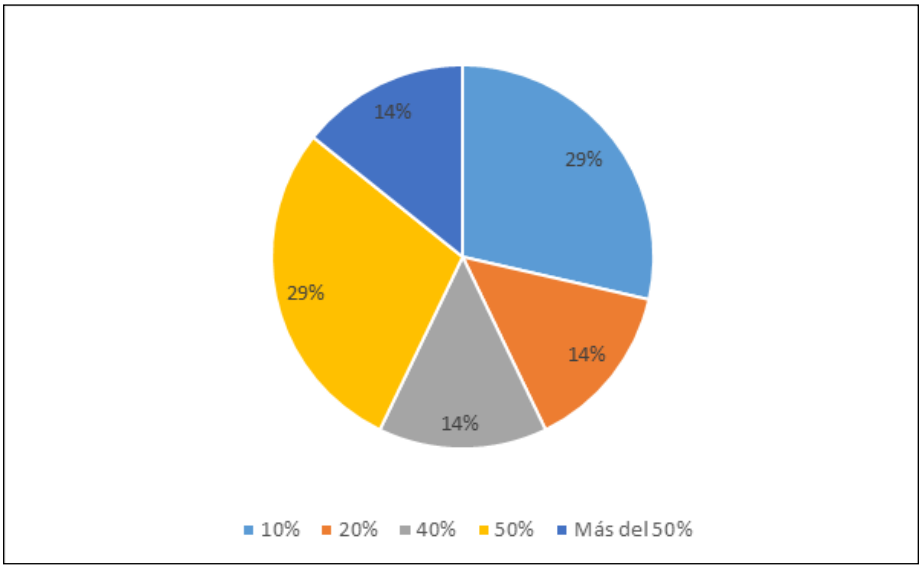


Fuente: *elaboración propia.*

Aunque la función específica por lo cual fue contratado que es la formulación de proyectos, el 100% de estas personas, tienen que cumplir con otras labores, actividades y funciones misionales, lo cual evidencia que no se pueden dedicar exclusivamente a la formulación de proyectos y por tal razón posiblemente los resultados esperados no se alcancen. Si la respuesta fue positiva, se estimó cuánto porcentaje del tiempo laboral dedican a cumplir con funciones anexas.

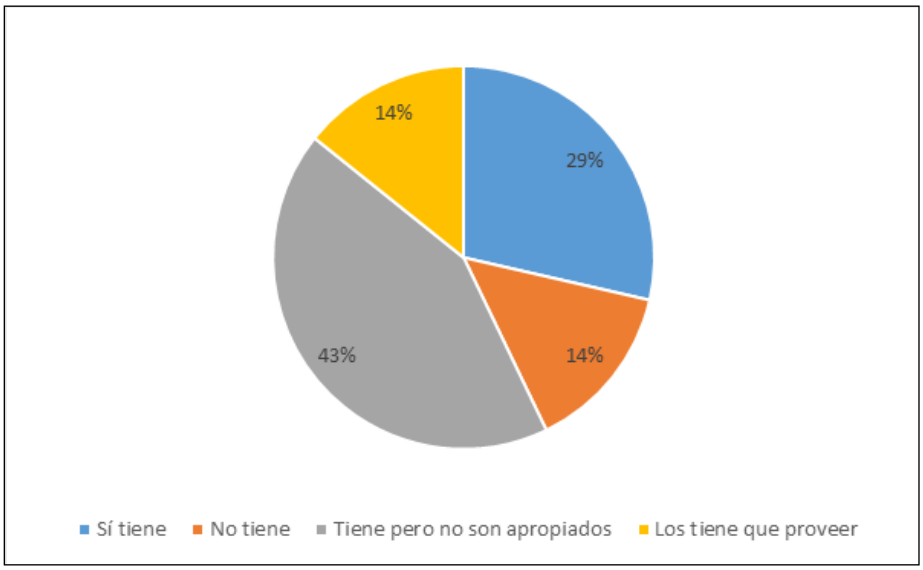
De acuerdo a las repuestas, ningún funcionario, dedica más del 50% de su tiempo a la formulación de proyectos, que se supone que es la función específica por la cual fue contratado y tienen que cumplir con otras funciones, lo cual podría evidenciar parte de la gran debilidad en la gestión y ejecución de proyectos en el municipio

Figura 3 *Porcentaje del Tiempo Laboral en Funciones Anexas*



Fuente: *elaboración propia.*

Figura 4 *Equipos Tecnológicos para Formulación de Proyectos*

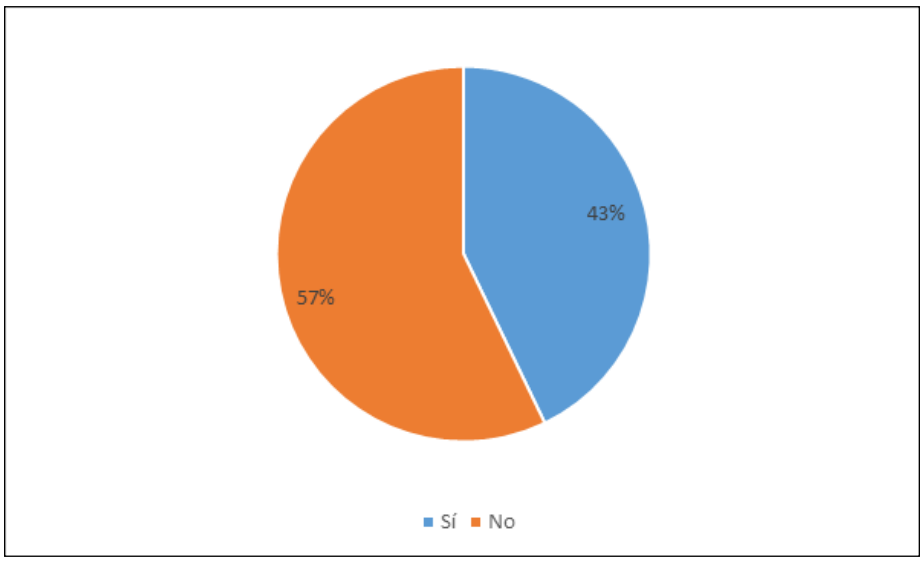


Fuente: *elaboración propia.*

Se evidencia una alta debilidad en la alcaldía de Salento para proveer las herramientas tecnológicas apropiadas y necesarias para que los funcionarios logren desarrollar su labor de una forma eficiente, lo

cual afecta en gran medida el cumplimiento de las metas en el plan de desarrollo.

Figura 5 *Cursos de Formación en el Tema de Formulación de Proyectos de Mitigación del Riesgo*

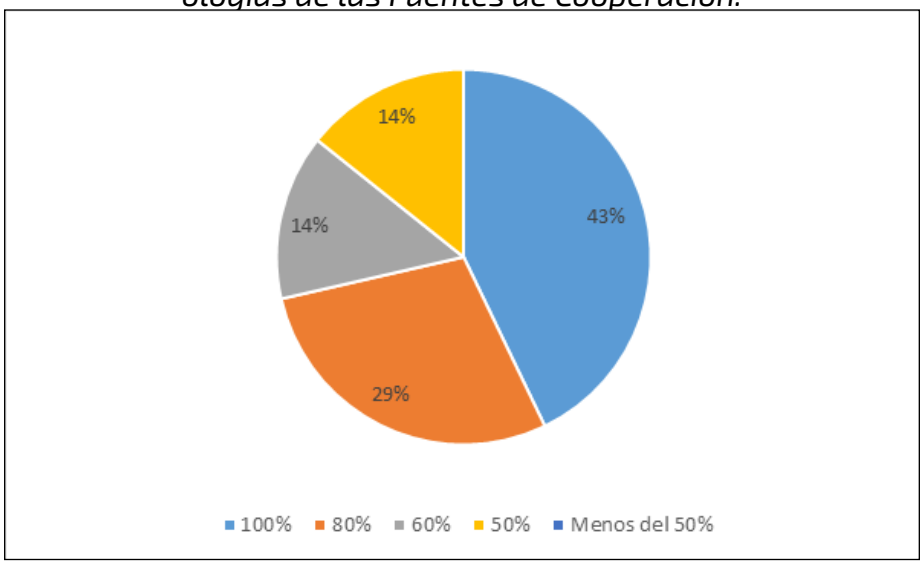


Fuente: *elaboración propia.*

Un alto porcentaje (más del 55%) de los funcionarios no han recibido procesos de transferencia de conocimiento en formulación de proyectos o actualización en metodologías para la formulación de acuerdo a las entidades que ofrecen recursos para temas específicos, lo que es una gran debilidad para los funcionarios y falencia por parte de la administración municipal, para el cumplimiento de los programas y las acciones de mitigación de riesgos.

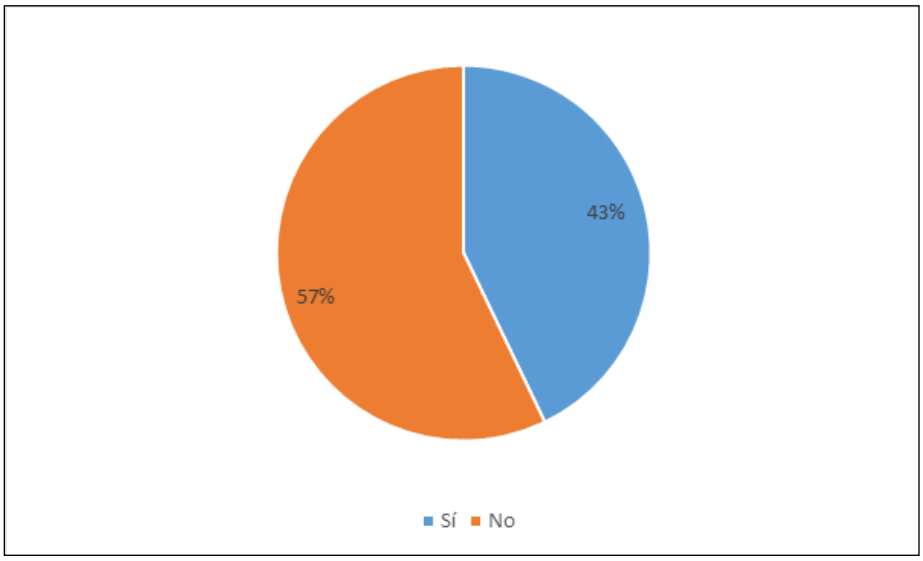
Se denota que más del 70 % de los funcionarios tienen el conocimiento técnico, en la formulación de proyectos, lo cual podría ser una gran fortaleza para la administración municipal, pero de acuerdo a una pregunta anterior a estos mismos funcionarios les toca determinar un porcentaje alto de su tiempo a otras funciones.

Figura 6 *Conocimiento Técnico en la Formulación de Proyectos en las Diferentes Metodologías de las Fuentes de Cooperación.*



Fuente: *elaboración propia.*

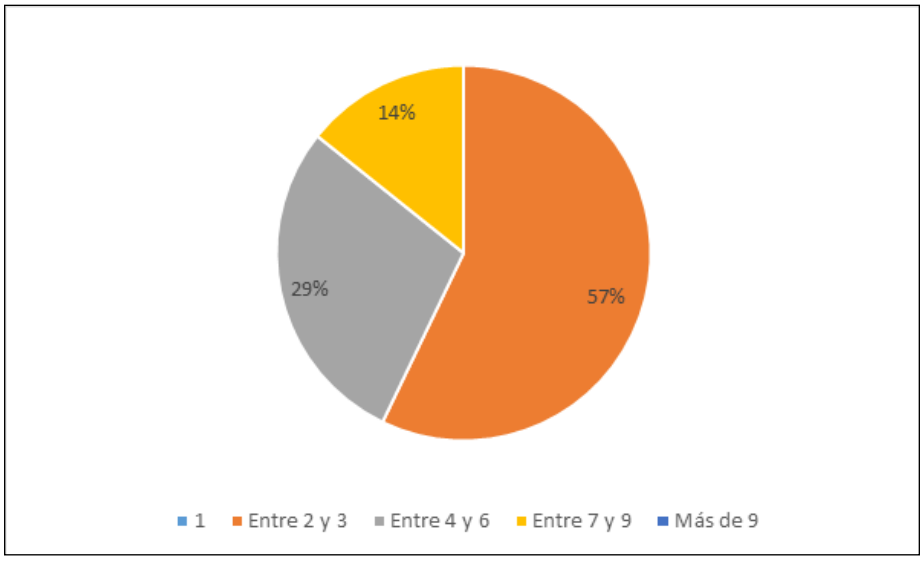
Figura 7 *Formulación de Proyectos para la Mitigación de Riesgos*



Fuente: *elaboración propia.*

Se denota y demuestra la gran debilidad que hay en la administración municipal, Secretaría de Planeación en la formulación de proyectos y por consiguiente la ejecución de proyectos específicos para la mitigación de riesgos.

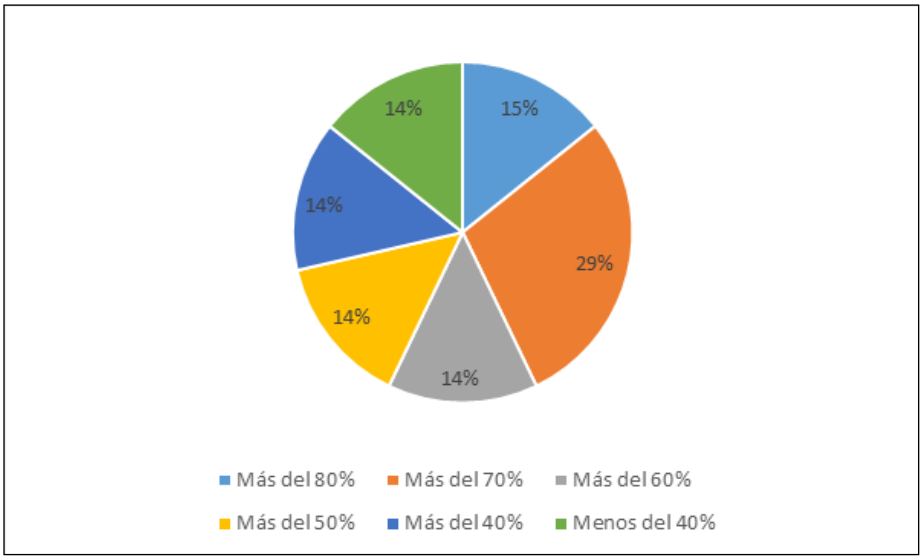
Figura 8 *Número de Proyectos Formulados.*



Fuente: *elaboración propia.*

Se evidencia el poco porcentaje de formulación de proyectos de gestión de riesgos y por lo tanto la muy baja gestión o interés por parte de alcaldía de Salento en este tema específico.

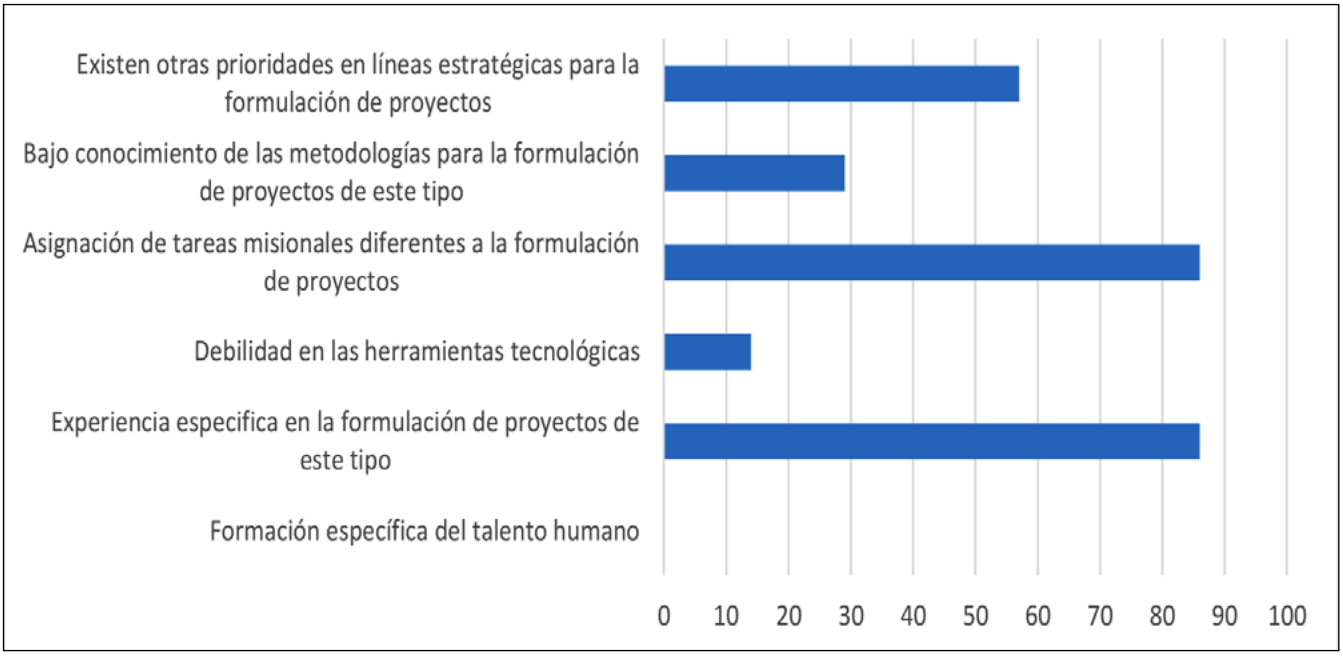
Figura 9 *Porcentaje de Aprobación de los Proyectos Formulados.*



Fuente: *elaboración propia.*

El resultado demuestra las grandes debilidades institucionales y técnicas en la elaboración de proyectos enmarcados en gestión de riesgos, por parte de la Secretaría de Planeación, y del talento humano a cargo del proceso y por consiguiente la baja gestión de recursos y la mínima ejecución de proyectos para la gestión de riesgos.

Tabla 2 *Debilidades en la Secretaría de Planeación Municipal con Respecto a la Posibilidad de Ejecución de Recursos (%)*



Fuente: *Elaboración propia*

Cual considera usted que es la mayor debilidad en las secretarias de planeación municipal con respecto a la posibilidad de ejecución de recursos, para la mitigación de riesgos en los municipios (respuesta múltiple, máximo dos)

- Formación específica del talento humano
- Experiencia especifica en la formulación de proyectos de este tipo. 80 %

- Debilidad en las herramientas tecnológicas. 10%
- Asignación de tareas misionales diferentes a la formulación de proyectos 90%
- Bajo conocimiento de las metodologías para la formulación de proyectos de este tipo 15 %
- Existen otras prioridades en líneas estratégicas para la formulación de proyectos 60 %

Herramientas para la Formulación y Presentación de Proyectos de Reducción del Riesgo en la Secretaría de Planeación

De acuerdo a los resultados del instrumento aplicado a los funcionarios de planta y contratistas de la Secretaría de Planeación de Salento Quindío, se hace necesario establecer ayudas o herramientas que permitan desarrollar de una mejor manera la formulación de proyectos partiendo del plan de acción conforme a las necesidades fundamentales en la gestión de riesgos y a las fuentes de cooperación nacional como los Ministerios, el DNP, el sistema general de regalías, presidencia de la república, fondos específicos y otros a nivel internacional, para la gestión de riesgos.

Estas herramientas se determinarán de acuerdo a las necesidades del municipio, a las capacidades humanas y técnicas y a los recursos disponibles del municipio para la contratación de personal competente y con amplia experiencia para la formulación de proyectos en general y en gestión de riesgos.

La Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres (UNGRD), desarrollo un documento denominado "Guía para la Formulación de proyectos en intervención correctiva", el cual es una herramienta que permite realizar una adecuada formulación de proyectos enmarcados en gestión del riesgo de desastres, particularmente de reducción del riesgo, dicha herramienta tienen por objetivo servir de instrumento orientador a las entidades territoriales para la presentación de proyectos de intervención correctiva del riesgo ante el Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres. (Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres [UNGRD], 2019).

El Sistema General de Regalías (SGR), es otra fuente importante para la financiación de proyectos, tal como se indica en el artículo 28, del capítulo I, del título IV de la Ley 2056 de 2020, el cual indica que los recursos del Sistema General de Regalías se financiarán proyectos de inversión en sus diferentes etapas, siempre y cuando esté definido en los mismos el horizonte de realización (Congreso de la República de Colombia, 2020).

El SGR, a través del acuerdo 52, en el artículo 4.1.2.1.1. define los requisitos de los proyectos de inversión susceptibles de financiación del SGR, presentados para viabilización (La Comisión Rectora del Sistema General de Regalías, 2018).

Los requisitos establecidos por el SGR, se segmentan según el sector de inversión y según la fase del proyecto tal como se hizo referencia en el marco teórico de la investigación, en tal sentido se puede decir que el SGR como fuente de financiación tiene en el acuerdo 052 como la herramienta para que las entidades territoriales, en este caso la

alcaldía de Salento pueda acceder a los recursos para financiar los proyectos.

Si bien se hizo referencia a dos herramientas para la formulación y presentación de proyectos a entidades del orden nacional, las entidades territoriales, para el caso de nuestro articulo la alcaldía de Salento Quindío debe determinar una partida presupuestal para la contratación de profesionales, para desarrollar la transferencia de capacidades en estos temas específicos a los funcionarios de planta y contratistas que trabajan o se contratan específicamente para la formulación de proyectos.

No suscribirse solamente a la consecución de recursos de orden nacional y de entidades públicas, se deben identificar y gestionar recursos con entidades de cooperación internacional o fondos específicos de entidades multilaterales, para la mitigación de riesgos naturales y de infraestructura.

Igualmente se podrían suscribir acuerdo u alianzas estratégicas con entidades o empresas expertas en la formulación de proyectos de mitigación de riesgos, para aumentar la eficacia en la aprobación y ejecución de los mismos.

Diseño de Plan de Acción para la Identificación y Gestión, para la Presentación de Proyectos de Reducción del Riesgo

Se propone lo siguiente matriz como plan de acción

Tabla 3 *Plan de Acción*

ÍTEM	RESPONSABLE	TIEMPO	RECUSOS
Actualización tecnológica	Secretaria TIC (Estudio técnico de equipos	Seis meses	$ 20.000.000
	Secretaria Jurídica y de Contratación (proceso contractual subasta inversa)		
Actualización, en metodologías, específicas para formulación de proyectos para la gestión de riesgos, para los funcionarios a cargo del proceso.	Secretaría de Planeación.	Seis meses.	$ 15.000.000
Disminuir y/o eliminar otras funciones misionales y actividades diferentes a la formulación de proyectos a los funcionarios a cargo	Secretaria de Gobierno	Dos meses	$ 5.000.000
Diseñar y elaborar una herramienta para la formulación de proyectos enmarcados en gestión del riesgo a nivel departamental y nacional.	Alcaldesa Secretaría de Planeación	Dos meses	$ 5.000.000
Establecer metas e indicadores de medición para la formulación, presentación y aprobación de proyectos para la gestión de riesgos	Alcaldesa Secretaría de Planeación	Dos meses	$ 5.000.000

Fuente: *elaboración propia.*

Con este plan de acción para la implementación de herramientas para la formulación de proyectos de gestión de riesgos, se podría mejorar la eficiencia en la formulación de proyectos de gestión de riesgos e incrementar la eficacia en la aprobación y ejecución de proyectos para dar solución o mitigar los riesgos ambientales, naturales y otros en cada municipio del departamento del Quindío.

Discusión

El resultado obtenido del presente documento, muestra que después de haberse aplicado el método de caso descriptivo, se identificó el universo de la población objeto del estudio y posteriormente se determinó la población objetivo del estudio, esta última se obtuvo revisando la coherencia entre los objetos contractuales o las funciones adscritas al cargo y que estuvieran en concordancia con el presente artículo, que desarrolla los temas en formulación y presentación de proyectos y las deficiencias institucionales en la alcaldía de Salento (Quindío).

De acuerdo a lo realizado en el artículo, se identificó que la formulación y presentación de proyectos de inversión a entidades públicas del orden nacional, permite que los territorios puedan cofinanciar los planes de desarrollo, los cuales contienen las iniciativas y necesidades de la población, razón por la cual el municipio de Salento (Quindío), y según los resultados obtenidos en el desarrollo de los objetivos específicos del documento, en especial al objetivo 1, el cual establece que se debe determinar las deficiencias institucionales y técnicas en formulación y presentación de proyectos de reducción del riesgo en el municipio de Salento (Quindío).

El resultado del desarrollo del objetivo 1, demuestra las debilidades institucionales y técnicas en la formulación de proyectos de gestión de riesgos, por parte de la Secretaría de Planeación, y del talento humano a cargo del proceso y por consiguiente la baja gestión de recursos y la mínima ejecución de proyectos para la gestión de riesgos, haciendo que no se pueda acceder a los recursos que podrían generar

acción que mejorarían las condiciones de calidad de vida de los habitantes del municipio.

De acuerdo a los resultados del instrumento del objetivo 2, el cual fue aplicado a los funcionarios de planta y contratistas de la Secretaría de Planeación de Salento Quindío, se evidenció que es necesario implementar instrumentos metodológicos para la formulación de proyectos a partir de un plan de acción de acuerdo a las necesidades fundamentales en la gestión de riesgos y a las fuentes de cooperación nacional como los Ministerios, el DNP, el sistema general de regalías, presidencia de la república, fondos específicos y otros a nivel internacional, para la gestión de riesgos.

Estas herramientas se determinarán de acuerdo a las necesidades del municipio, a las capacidades humanas y técnicas y a los recursos disponibles del municipio para la contratación de personal competente y con amplia experiencia para la formulación de proyectos en general y en gestión de riesgos.

Frente al objetivo 3, el artículo desarrolla las deficiencias institucionales de la Secretaría de Planeación de la alcaldía de Salento, en donde se hizo énfasis en la capacidad de la Secretaría de Planeación en concordancia con las capacidades institucionales y fue notorio identificar que los proyectos formulados desde esta dependencia no cumplen con los requisitos exigidos por ende traen como resultado la no consecución de recursos.

Con base a la literatura revisada se puede definir la gestión del riesgo como un complejo proceso social cuyo fin último es la reducción de los riegos y la disminución del impacto de los desastres, partiendo del

supuesto de que el riesgo, como proceso social es dinámico y susceptible a control (Cardona, 1996)

La gestión del riesgo puede entenderse como un conjunto de acciones dirigidas a la reducción del riesgo (prevención y mitigación), así como a la atención del desastre (respuesta, rehabilitación y reconstrucción), en el que se le da un papel predominante al primer aspecto.

La literatura revisada también tiene relación con los proyectos enmarcados en gestión del riesgo de desastres, ya que estos tienen incidencia o impacto directo sobre la población, es decir, este tipo de proyectos van dirigidos a disminuir o mitigar las condiciones de riesgo por vulnerabilidad o amenaza que puede afectar la calidad de vida de la población, como lo indica la Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres, entidad pública del orden nacional, encargada de la implementación de la política de gestión del riesgo en el país.

El análisis documental también arrojó que la alcaldía de Salento en el año 2018 presento 2 proyectos en la Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres, pero estos fueron devueltos por dicha entidad, ya que los proyectos presentaron deficiencias en la formulación y no cumplió con los requisitos establecidos por la entidad del orden nacional, evidenciando deficiencias en la presentación de proyectos

Se recomienda aplicar las herramientas cumpliendo con los términos de referencia o requisitos exigidos por las entidades financiadoras, esto de la mano de la oferta institucional de las entidades que capacitan a funcionarios públicos en diferentes ejes temáticos y entre ellos la formulación y presentación de proyectos.

De igual forma, se hizo un análisis documental a los contratos de consultoría desarrollado por la alcaldía de Salento, cuyos objetos indicaran que los productos de cada uno de los contratos de consultoría fueran estudios y diseños que sirvieran de documentos técnicos para la formulación de proyectos, en donde se pudo identificar que la alcaldía de Salento no comprometió recursos para tener estudios y diseños que permitiera formular proyectos y así poder gestionar recursos en las entidades del orden nacional.

Dado que el municipio de Salento es de sexta categoría, es decir, cuentan con un número inferior a 10 mil habitantes y un ingreso anual promedio inferior a 15 mil salarios mínimos colombianos (Congreso de la República de Colombia, 2000). En este sentido, gran parte de las dificultades asociadas con el desarrollo de los procesos de GRD en los municipios estudiados son atribuidas a la existencia de insuficientes recursos financieros, esta realidad, parece ser bastión de defensa justificadora incluso para los rezagos de orden cultural y administrativo frente al tema. Sin embargo, el trasfondo del fenómeno supera las limitaciones económicas en lo meramente relacionado con los ingresos territoriales, pues incluye también el cometido institucional en materia de búsqueda de soluciones a partir de la gestión a nivel público y privado, la cual precisamente, hasta la fecha ha sido bastante reducida.

Conclusiones

Objetivo específico 1.

A través de la entrevista semiestructurada que se construyó, se logró elaborar un instrumento que permito conocer las condiciones técnicas para la formulación de proyectos enmarcados en gestión del riesgo en la Secretaría de Planeación del municipio de Salento y como esta situación ha llevado a que este tipo de proyectos no hayan sido viabilizados por las entidades del orden nacional que financian este tipo de proyectos, aunque la alcaldía de Salento ha invertido en estudios y diseños, que son insumo para los proyectos en fase III, pero no se ha hecho la correcta formulación de proyectos, por lo cual no se ha accedido a recursos del orden nacional.

La administración municipal no ha realizado un estudio de cargas laborales por lo que se encuentran concentradas actividades en pocos funcionarios y los funcionario o contratistas dedican menos de la mitad de su tiempo a la formulación de proyectos, que se supone que es la función específica por la cual fue contratado.

Los funcionarios no han recibido procesos de transferencia de conocimiento en formulación de proyectos o actualización en metodologías como la MGA WEB, para la formulación de acuerdo a las entidades que ofrecen recursos para temas específicos, lo que ha llevado a que la Secretaría de Planeación ha tiene poca formulación de proyectos de gestión de riesgos

Objetivo específico 2.

La presente investigación se pudo identificar herramientas para la identificación y gestión en la formulación y presentación de proyec-

tos de reducción del riesgo de desastres, en donde la Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres (UNGRD), tiene la herramienta denominada "Guía para la Formulación de proyectos en intervención correctiva", la cual permite realizar una adecuada formulación de proyectos enmarcados en gestión del riesgo de desastres. Dicha herramienta tiene por objetivo servir de instrumento orientador a las entidades territoriales para la presentación de proyectos de intervención correctiva del riesgo ante el Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres.

El Sistema General de Regalías (SGR), a través del acuerdo 52, en el artículo 4.1.2.1.1. define los requisitos de los proyectos de inversión susceptibles de financiación del SGR, presentados para viabilización (La Comisión Rectora del Sistema General de Regalías, 2018). Los requisitos establecidos por el SGR, se segmentan según el sector de inversión y según la fase del proyecto; tal como se hizo referencia en el marco teórico de la investigación; en tal sentido, se puede decir que el SGR, tiene en el acuerdo 052 como la herramienta para que las entidades territoriales, en este caso la Alcaldía de Salento pueda acceder a los recursos para financiar los proyectos.

De acuerdo a lo anterior se diseñó la herramienta denominada "Ficha verificación de requisitos para la formulación de proyectos de gestión del riesgo de desastres", la cual permitirá que la Secretaría de Planeación identifique la información necesaria para la formulación de proyectos enmarcados en gestión del riesgo de desastres, sin importar a la entidad a la cual se presenta el proyecto para la financiación, es decir esta ficha aplica para cualquier entidad (Ver Anexo 10.2).

Objetivo específico 3.

La alcaldía de Salento requiere de un documento que le ilustré y guie sobre los ajustes que se deben realizar para optimizar la formulación de proyectos, como un plan de acción para el fortalecimiento de la Secretaría de Planeación que permita mejorar la presentación de proyectos enmarcados en gestión del riesgo de desastres a las entidades sectoriales que financian este tipo de proyectos

La investigación fue evaluar las capacidades institucionales y técnicas en la formulación y evaluación de proyectos de reducción del riesgo de desastres en la Secretaría de Planeación del municipio de Salento, y se pudo constatar que el personal de planta tiene demasiadas funciones y no permite que se realice una correcta formulación de proyectos; al igual que los profesionales contratados por la modalidad de prestación de servicios, los objetos contractuales y las actividades contratadas no permiten que estos realicen una dedicación que permita que realicen una correcta formulación.

Otra situación que limita la correcta formulación de proyectos esta concatenada a la categoría del municipio, ya que al ser de sexta categoría los recursos de inversión son limitados siendo una barrera para la contratación de más profesionales o de profesionales con mayor conocimiento y experticia.

Es por ello que tal como lo indica el plan de acción, a través de la renovación tecnológica, el ajuste del manual de funciones y con la herramienta para la formulación de proyectos enmarcados en gestión del riesgo de desastres permitirán que las inversiones que se hacen en estudios y diseños no sean desaprovechas y por el contrario con la correcta formulación de los proyectos esos estudios y diseños impacten en la comunidad al disminuir la vulnerabilidad y las amenazas que

configuran los riesgos naturales o antrópicos.

Aunque las nuevas tendencias en administración pública han buscado hacer más eficientes y eficaces los organismos del Estado, en la práctica persisten diferentes factores que evidencian debilidades en las administraciones locales, las cuales escapan a la lógica de medición establecida desde planeación nacional y más aún, cuando la investigación y la metodología abordo solo a la Secretaría de Planeación de Salento – Quindío.

Las limitaciones en materia financiera se reflejan en la práctica en estructuras administrativas insuficientes, porque se encontró que la secretaria de planeación de Salento con una planta de personal reducida donde se concentran la totalidad de las funciones asignadas, tanto desde lo misional como lo estratégico.

Recomendaciones

ÍTEM	RESPONSABLE
Actualización tecnológica	Secretaría TIC (Estudio técnico de equipos
	Secretaria Jurídica y de Contratación (proceso contractual subasta inversa)
Actualización, en metodologías, específicas para formulación de proyectos para la gestión de riesgos, para los funcionarios a cargo del proceso.	Secretaría de Planeación.
Disminuir y/o eliminar otras funciones misionales y actividades diferentes a la formulación de proyectos a los funcionarios a cargo	Secretaría de Gobierno
Elaborar contratos de prestación de servicios profesionales con objetos y actividades ajustados las necesidades en formulación y presentación de proyectos	Secretaría Jurídica y de Contratación
	Secretaría de Planeación

Bibliografía

Alcaldía Municipal de Salento. (30 de 04 de 2021). *Ejecución de Gastos.* Salento: Alcaldía Municipal de Salento.

Cardona Arboleda, O. D., Wilches-Chaux, G., García, X., Mansilla, E., Ramírez Gómez, F., & Marulanda, M. C. (2004). *Definición de la Responsabilidad del Estado, su Exposición ante Desastres Naturales y Diseño de Mecanismos para la Cobertura de los Riesgos Residuales del Estado.* Bogotá D.C.: Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres [UNGRD]. Obtenido de https://repositorio.gestiondelriesgo.gov.co/handle/20.500.11762/19834

Cardona, O. D. (1996). *Variables Involucradas en el Manejo de Riesgos "Aspectos Técnico-Científicos, Sociales y Políticos".* Desastres y Sociedad.

Carvajal Moreno, I. Y., & Velásquez Marantá, J. D. (2015). *Caracterización Sociodemográfica de la Población Escolar de Básica Primaria del Colegio República Bolivariana de Venezuela*. Bogotá D.C.: Universidad Católica de Colombia.

Congreso de la República de Colombia. (1994). Ley 489 de 1994. Bogotá D.C.: Congreso de La República de Colombia.

Congreso de la República de Colombia. (6 de Octubre de 2000). Ley 617 de 2000. Bogotá D.C.: Congreso de la República de Colombia.

Congreso de la República de Colombia. (2020). Ley 2056 de 2020. Bogotá D.C.: Congreso de la República de Colombia. Obtenido de Actos Legislativos y Leyes.

Corporación Autónoma Regional del Quindío [CRQ]. (2012). *Agenda Ambiental Municipio de Salento.* Armenia: Corporación Autónoma Regional del Quindío CRQ.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2017). *Formulació y Seguimiento.* Bogotá D.C: Departamento Administrativo de la Función Pública.

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE]. (2020). *Proyecciones de Población a Nivel Departamental. Periodo 2018-2050.* Bogotá D.C.: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE].

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2016). *Documento Guía del Modulo de Capacitación Virtual en Teoría de Proyectos.* Bogotá D.C.: Departamento Nacional de Planeación [DNP]. Obtenido de WWW.DNP.GOV.CO.

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2016). *Documento Guía del Modulo de Capacitación Virtual en Teoría de Proyectos.* Bogotá D.C.: Departamento Nacional de Planeación [DNP]. Obtenido de WWW.DNP.GOV.CO: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/MGA_WEB/Documento%20Base%20Modulo%20Teoria%20de%20Proyectos.pdf

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2017). *Manual de Clasificación de la Inversión Pública.* Bogotá D.C.: Departamento Nacional de Planeación (DNP). Obtenido de Manual de Clasificación de la Inversión Pública.

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (25 de 08 de 2020). *Inversiones y Finanzas Públicas*. Obtenido de Metodologías: https://www.dnp.gov.co/programas/inversiones-y-finanzas-publicas/Paginas/Metodologias.aspx

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (s.f.). *Estrategia de Nuevos Mandatarios.* Bogotá D.C.: Departamento Nacional de Planeación (DNP). Obtenido de Estrategia de Nuevos Mandatarios.

Díaz-Bravo, L. T.-G.-H.-R. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico.* Investigación en educación médica.

Díaz-Narváez, V. P. (2006). *Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las Ciencias de la Salud.* Revista Ciencias de la Salud.

Fedesarrollo. (2011). *Diseño de un Índice de Capacidad Institucional para la Efectividad del Gasto Público.* Bogotá D.C.: Fedesarrollo. Obtenido de www.repository.fedesarrollo.org.co.

Fedesarrollo. (2011). *Diseño de un Índice de Capacidad Institucional para la Efectividad del Gasto Público.* Bogotá D.C.: Fedesarrollo. Obtenido de www.repository.fedesarrollo.org.co: https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/325/Diseno%20de%20un%20indice%20de%20capacidad%20institucional%20-%20Informe%20Final%20_AID_PAGINAWEB.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Fernández, G., Cubeiro, J. C., & Dalziel, M. M. (1996). *Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos.* Barcelona: Ediciones Deusto.

Fundación UPM. (2018). *Guía para la Formulación de Proyectos.* Uruguay: Fundación UPM.

Gobernación del Quindío. (2020). *Ficha Básica Municipal - Municipio de Salento.* Armenia: Observatorio Departamental de Quindío.

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). Mexico D.F.: Mc Garw Hill Education.

Jiménez, S. E. (2017). *Incidencia de la Gestión por Competencias en el Crecimiento Empresarial.* INNOVA.

La Comisión Rectora del Sistema General de Regalías. (2018). Acuerdo Número 52 de 2018. Bogotá D.C.: La Comisión Rectora del Sistema General de Regalías. Obtenido de Acuerdo Comusión Rectora.

Lahitte, H. B. (22 de 02 de 2011). El Análisis Descriptivo como recurso necesario en Ciencias Sociales y Humanas. *El Análisis Descriptivo como recurso necesario en Ciencias Sociales y Humanas*. http://fundamentos.unsl.edu.ar/pdf/articulo-22-101.pdf.

McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence rather than for "Intelligence". *American Psychologist*, *28*(1), 1-14.

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. (Mayo de 2021). *Control Interno*. Obtenido de Modelo Estándar de Control Interno (MECI): https://minciencias.gov.co/quienes_somos/control/control_modelo

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2000). *Estatuto del Presupuesto.* Bogotá D.C.: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Portillo-Torres, M. C. (s.f.). *Educación por habilidades: Perspectivas y retos para el sistema educativo.*

Rodríguez Valencia, J. (2015). *Decisiones Efectivas Gerenciales - Fundamentos para la Solución de Problemas Administrativos.* Bogotá D.C.: Trillas.

Sanchis, M. R. (2006). *The Concept of Skil and its Social Construction.* United Kingdom: European Journal of Vocational Training.

SINNAPS. (13 de 10 de 2020). *Blog de Gestión de Proyectos.* Obtenido de La Formulación de Proyectos: https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/formulacion-de-proyectos#que-es-la-formulacion-de-proyectos

Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres [UNGRD]. (2015). *Plan Nacional de Gestión del Riesgo: una Estrategia de Desarrollo 2015-2025.* Bogotá D.C.: Unidad Nacional de Gestión de Riesgos y Desastres [UNGRD].

Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres [UNGRD]. (2018). *Guía para la Formulación de Proyectos de Inversión Pública en Gestión del Riesgo de Desastres.* Bogotá D.C.: Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres [UNGRD]. Obtenido de http://portal.gestiondelriesgo.gov.co/.

Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres [UNGRD]. (2019). *Guía para la Formulación de Proyectos de Intervención correctiva.* Bogotá D.C.: Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres (UNGRD). Obtenido de Guía para la Formulación de Proyectos de Intervención correctiva.

Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres [UNGRD]. (2019). *Guía para la Formulación de Proyectos de Intervención Correctiva.* Bogotá D.C.: Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres [UNGRD]. Obtenido de WWW.UNGRD.GOV.CO.

Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres [UNGRD]. (30 de 09 de 2020). *Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres.* Obtenido de Consolidado Anual de Emergencias: http://portal.gestiondelriesgo.gov.co/Paginas/Consolidado-Atencion-de-Emergencias.aspx

Winch, L. C. (2006). *A European Skills Framework? But What Are Skills? Anglo-Saxon versus German Concepts.* United Kingdom: Journal of Education and Work.

Anexos

Instrumento "Diagnostico Municipal"

Instrumento de identificación y caracterización de las capacidades técnicas e institucionales para la formulación y presentación de proyectos para la gestión de riesgos.

Municipio _____

Secretaria _____

Personal de Planta _____

Contratista _____

Antigüedad _____

1- Su función específica es la de formular proyectos SI NO

2- Tiene más funciones misionales SI NO

3- Si su respuesta fue positiva cuanto porcentaje de su tiempo laboral dedica a cumplir con estas funciones anexas

- El 10 %
- El 20 %
- El 40 %
- El 50 %
- Más del 50 %

4- La secretaria o dependencia cuenta con los equipos tecnológicos tanto en hardware y software para la eficiente formu-

lación de proyectos

- SI LOS TIENE ____
- NO LOS TIENE ____
- LOS TIENE, PERO NO SON APROPIADOS TECNOLOGICAMENTE ____
- LOS TENGO QUE PROVEER ____

5- La secretaria o área, le ha brindado cursos o formación específica en el tema de formulación de proyectos de mitigación del riesgo

- SI _____
- NO _____

6- Usted tiene conocimiento técnico en la formulación de proyectos en las diferentes metodologías de las fuentes de cooperación, en qué porcentaje

- Un 100 %
- Un 80 %
- Un 60 %
- Un 50 %
- Menos del 50 %

7- Ha formulado proyectos para la mitigación de riesgos

- SI

- NO

8- Si es afirmativa la pregunta 7 cuantos

- 1
- Entre 2 y 3
- Entre 4 y 6
- Entre 7 y 9
- Más de 9

9- El porcentaje de aprobación de los mismos podría ser de

- Más del 80 %
- Más del 70 %
- Más del 60 %
- Más del 50 %
- Más del 40 %
- Menos del 40 %

10- Cual considera usted que es la mayor debilidad en las secretarias de planeación municipal con respecto a la posibilidad de ejecución de recursos, para la mitigación de riesgos en los municipios (respuesta múltiple, máximo dos)

- Formación específica del talento humano
- Experiencia especifica en la formulación de proyectos de este tipo

- Debilidad en las herramientas tecnológicas.
- Asignación de tareas misionales diferentes a la formulación de proyectos
- Bajo conocimiento de las metodologías para la formulación de proyectos de este tipo
- Existen otras prioridades en líneas estratégicas para la formulación de proyectos

Ficha para la formulación y verificación de requisitos de proyectos enmarcados en gestión del riesgo

ALCALDIA DE SALENTO
SECRETARÍA DE PLANEACIÓN
FICHA VERIFICACIÓN DE REQUISITOS
PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE GESTIÓN DEL RIESGO

Nombre del proyecto:

1. Información general

Fecha de Formulación:		Proyecto formulado por:	
Entidad a la que se presenta el proyecto:		Fase:	Revisión No.:
Valor Solicitado FNGRD:	$ -	Valor total del proyecto:	$ -
Valor Cofinanciacion Municipio:	$ -		
Valor Cofinanciacion Departamento:	$ -		
Valor Otra Cofinanciacion	$ -		

Descripción general del proyecto:

Requisitos generales

Requisito	Aplica	No Aplica	Cumple	No Cumple	Comentarios
1. Carta de presentación y solicitud de recursos firmada por el representante legal de la entidad territorial que presenta el proyecto de inversión en donde especifique:					
a. Nombre completo del proyecto de inversión					
b. Valor total del proyecto de inversión. (Valor obra, Interventoria y Gastos de Administración fiduciaria)					
c. Valor Solicitado al FNGRD y valor de cofinanciación de la entidad territorial					
d. Tiempo estimado de ejecución física y financiera. e. Poblacion afectada y población directamente beneficiada por el proyecto					
f. Escenario de Riesgo que se pretende intervenir con el presente proyecto.					
g. Juetificación de la ejecución del proyecto					
2. Formulario de presentación de proyectos de intervención correctiva ante el FNGRD debidamente diligenciado					
3. Certificados de disponibilidad presupuestal de las contrapartidas de cofinanciación.					
4. Actas del CMGRD y CDGRD en donde se acepta y avala el proyecto					
5. Presupuesto detallado, debidamente firmado por el profesional responsable,					
5.1 Análisis de Precios Unitarios, debidamente firmados por el profesional responsable					
5.3 Memorias de Cálculo de Cantidades de Obra					
5.4 AIU Discriminado					
5.5 Presupuesto Detallado de Interventoria					
5.6 Cálculo Factor Multiplicador					
5.7 Certificación expedida por el profesional competente de la entidad territorial, en la cual conste que los precios unitarios corresponden al promedio de la región					
6. Certificado suscrito por el representante legal de la entidad territorial que presenta el proyecto de inversión, en el cual se indique que el proyecto que se pretende cofinanciar con recursos del FNGRD no ha iniciado su ejecución con otras fuentes de recursos					
7. Certificado de funcionario competente de la entidad territorial en la cual se va a ejecutar el proyecto, en el que conste que el proyecto no está localizado en zona de riesgo no mitigable y que está acorde con las normas establecidas en el respectivo instrumento de ordenamiento territorial (POT, PBOT, EOT), de conformidad con lo señalado en la normativa vigente					
8. Certificado del funcionario competente de la entidad territorial en la cual se va a ejecutar el proyecto, en el que conste que el proyecto se encuentre incluido en el Plan Municipal de Gestion del Riesgo de Desastres					
9. Concepto, certificacion, o permisos requeridos por el proyecto, debidamente articulado con el POMCA en los casos que aplique, expedidos por la autoridad ambiental correspondiente.					
13. Certificado expedido por el representante legal de la entidad territorial, indicando que el predio en la cual se va a ejecutar el proyecto es público para acreditar la titularidad del inmueble.					
14. Autorización de servidumbres					
15. Certificado de las empresas de servicios publicos en el cual se indique que el lugar donde se desarrollara el proyecto cuenta con redes de servicios públicos en buen estado y que no se planean intervenir.					

Requisitos Técnicos

Requisito	Aplica	No Aplica	Cumple	No Cumple	Comentarios
1. Documento técnico de resumen que soporte la información registrada en el proyecto y contenga planteamiento del problema, antecedentes, justificación, análisis de participantes (cooperante,beneficiarios, opositores), objetivos (general y especificos), análisis de alternativas, descripción de la alternativa seleccionada y registro fotografico					
2. Estudios (De acuerdo a la naturaleza del proyecto)					
a. Levantamiento topográfico (Batimetria si se requiere)					
b. Estudio de suelos y geotécnico. (Análisis de Estabilidad con/sin obras)					
c. Estudio hidrológico e hidráulico (De sedimentación si se requiere), (modelaciones hidraulicas sin obras y con obras)					
3. Diseños (De acuerdo a la naturaleza del proyecto)					
a. Diseños estructurales de conformidad con la Norma Sismoresistente vigente, de acuerdo a la naturaleza del proyecto (Memorias de calculo, calculos de estabilidad de la obra, entre otros)					
b. Diseños hidráulicos (modelaciones)					
c. Diseños de obras de bioingeniería (inventario diagnóstico)					
4. Planos a escalas adecuadas					
a. Plano de Localización exacta de la obra.					
b. Planos generales y de detalle (topográficos, plantas, perfiles, secciones transversales, cortes, detalles estructurales, obras de drenaje, entre otros, de acuerdo a la naturaleza de la obra)					
5. Especificaciones Técnicas					
6. Cronograma de actividades					
Nota: los estudios, diseños, planos, especificaciones técnicas, entre otros, deben estar debidamente firmados por el profesional competente con copia de la tarjeta profesional y certificacion de la entidad que vigilla la profesión, y certificado en el cual conste que se cumplen las Normas Técnicas Colombianas (NTC) aplicables segun la naturaleza del proyecto, así como las normas que establecen mecanismos de integración para las personas con movilidad reducida.					

Notas:
En ningún caso la formulación realizada por el profesional compromete de la Secretaía de Planeación en cuanto a la calidad de los estudios y diseños, estos son de responsabilidad de la entidad que haya elaborado los estudios detallado que son insumo técnico para la formulación del proyecto.

VIABILIDAD TÉCNICO-FINANCIERA DE LA BIOMASA DE GRILLO COMÚN *ACHETA DOMESTICUS* COMO SUSTITUTO DE LA TORTA DE SOYA EN LA ELABORACIÓN DE ALIMENTOS BALANCEADOS PARA LA PRODUCCIÓN PECUARIA

TECHNICAL-FINANCIAL VIABILITY OF THE BIOMASS OF THE COMMON CRICKET *ACHETA DOMESTICUS* AS A SUBSTITUTE FOR SOYBEAN MEAL IN THE PRODUCTION OF BALANCED FEEDS FOR LIVESTOCK

Óscar Eduardo Ordóñez Franco[36]
Jairo Arboleda Zuñiga[37]

Resumen

Como resultado del crecimiento demográfico a nivel mundial se incrementan de manera proporcional las necesidades alimentarias y por tanto la presión sobre los recursos se hace cada vez más notoria. Esta situación obliga a los sectores productivos a identificar alternativas que les hagan más eficaces en la utilización de los medios disponibles y apunten a la sostenibilidad.

36 Zootecnista; Especialista en Finanzas; Candidato a Magister en Administración Universidad Pontificia Bolivariana; Seccional Palmira; Colombia oscar.ordonez@upb.edu.co
37 Ingeniero Industrial; Magister en Ingeniería Industrial, Docente tiempo completo – Ing. Industrial y MBA. Universidad Pontificia Bolivariana; Seccional Palmira; Colombia jairo.arboleda@upb.du.co

En este marco, la proteína es sin duda uno de los pilares nutricionales más relevantes y con mayor costo de obtención, razón por la cual en el presente documento se aborda una perspectiva de utilización de una fuente proteica de uso histórico y amplia distribución a nivel mundial, que en la actualidad se desarrolla en países latinoamericanos como Brasil, Argentina y México, mientras que en Colombia solo ha mostrado pálidos avances.

Esta fuente proteica corresponde a los insectos y en este caso particular a la especie *Acheta domesticus*, la cual es sin duda alguna la que mayor interés científico y práctico posee a nivel mundial entre los grillos por su enorme rango de distribución, eficiencia en la utilización de los nutrientes, prolificidad y rápido crecimiento.

En este ejercicio además de identificar las variables de interés general que pueden afectar su desarrollo a nivel local, se espera identificar la viabilidad financiera de su utilización como sustituto para la torta de soya en la elaboración de alimentos balanceados, siendo que esta se configura como la materia prima importada de mayor relevancia en la región.

Palabras clave: *fuente proteica alternativa; biomasa grillo; Acheta domesticus; viabilidad financiera; viabilidad técnica*

Abstract

As a result of population growth worldwide, food needs increase proportionately and therefore the pressure on resources becomes increasingly noticeable. This situation forces the productive sectors to

identify alternatives that make them more effective in the use of the available resources and aim at sustainability.

In this context, protein is undoubtedly one of the most relevant nutritional pillars and with the highest cost of obtaining, which is why this document addresses a perspective of use of a protein source of historical use and wide distribution worldwide, which is currently being developed in Latin American countries such as Brazil, Argentina and Mexico, while in Colombia it has only shown pale progress.

This protein source corresponds to insects and in this particular case to the species *Acheta domesticus*, which is undoubtedly the one that has the greatest scientific and practical interest worldwide among crickets for its enormous range of distribution, efficiency in the use of nutrients, prolificacy and rapid growth.

In this exercise, in addition to identifying the variables of general interest that may affect its development at the local level, it is expected to identify the financial viability of its use as a substitute for soybean meal in the preparation of balanced feed, being that this is configured as the imported raw material of greater relevance in the region.

Key words: *alternative protein source; Cricket biomass; Acheta domesticus; financial viability; technical viability*

Introducción

El presente documento está basado en el reconocimiento a nivel local de una alternativa tecnológica de bajo impacto ambiental, que se ha desarrollado con prolificidad en el continente asiático como par-

te integral de su cultura y que hasta hace apenas algunos años ha suscitado interés en occidente como una respuesta para la creciente demanda de bienes alimenticios y en especial bienes proteicos que puedan sustentar el acelerado crecimiento demográfico.

Este escenario también implica que la disponibilidad de información asociada con este sistema de producción en Colombia, e incluso en Latinoamérica, es muy limitado y por ende en el presente trabajo se ha recopilado principalmente información secundaria que permita delinear la estructura de costos con diferentes niveles de tecnificación, de la especie de mayor utilización a nivel mundial como fuente proteica y de esta manera poder comparar su viabilidad como un sustituto para la torta de soya que se ubica como la principal materia proteica importada por parte de la industria de los alimentos balanceados para el cluster de los monogástricos en Colombia.

El principal objetivo, entonces, será identificar la viabilidad financiera de la producción de Acheta domesticus, como materia prima a nivel industrial para su utilización como fuente proteica en la elaboración de alimentos balanceados, teniendo en cuenta que la calidad nutricional de esta materia prima puede darse por descontada, a partir de la gran cantidad de información disponible al respecto, siendo que su principal utilización es la alimentación humana directa o como parte de suplementos.

De igual manera, se espera poder identificar los factores de nivel macro que influyen sobre el desarrollo de este sector económico, teniendo en cuenta que a nivel nacional no está legislada de manera directa su utilización, como sucede en otras latitudes, a pesar de su amplia

utilización en la alimentación humana, como es el caso de Asia. En Europa, por su parte, los avances en la materia son muy significativos y algunos países en ausencia de una normativa unificada han avanzado de forma independiente siguiendo en ejemplo de Bélgica, con la finalidad de gestionar de manera adecuada este recurso.

Desde el punto de vista investigativo, los insectos se reconocen como especie zootécnica por su utilización en la alimentación animal de especies entomófagas como serpientes y lagartos, encontrando literatura técnica de mediados del siglo XX con relación a su producción controlada, sin embargo, a partir de finales de este periodo y comienzos del actual siglo se ha desarrollado un amplio interés sobre esta alternativa para satisfacer los requerimientos de la especie humana de forma masiva e industrializada. Esto último, teniendo en cuenta que en la totalidad del globo existen antecedentes de consumo de insectos como fuente proteica para los seres humanos, pero en la gran mayoría de los casos su obtención era extractiva y por ende limitada por la disponibilidad en el ecosistema y la necesidad de mano de obra derivada de la recolección.

En la actualidad, esta situación ha cambiado mucho y se pueden observar en occidente grandes inversiones efectuadas para la producción industrial de diferentes especies de insectos, con un mercado global con rápido crecimiento, que se estimaba en alrededor de los 35 millones de dólares en 2016, mientras que para el año 2019 superó los 500 millones de dólares y se espera un crecimiento anual a una tasa compuesta (CAGR) del 6,7% hasta 2027 de acuerdo con la firma Coherent Market Insigths (2020), lo cual es consecuente con una proyección del

6% realizada para ese mismo indicador por parte de Goldstein Market Intelligence (2021).

Metodología

La investigación tiene una naturaleza exploratoria, puesto que a pesar del amplio interés que suscita la producción a nivel mundial de insectos como fuente de alimentación, la información secundaria asociada con la variable de interés en las condiciones locales es muy limitada y esto impide describir o caracterizar de alguna manera los resultados.

A su vez, el diseño será no experimental transeccional, teniendo en cuenta que la variable objeto de estudio no será sometida a manipulación, sino que será comparada en sus condiciones propias ante un referente.

En el presente caso de estudio, se puede entender la viabilidad financiera de la biomasa de Grillo en comparación con otra materia prima, en un momento y condiciones temporales y económicas específicas, que no podría caracterizarse como una constante.

Para la determinación del impacto de las variables en los costos de producción, en primera instancia se tendrá como base la información técnica reportada en la literatura para la construcción de un escenario con un horizonte de diez años, en el cual se pueda determinar la participación cuantitativa de cada aspecto requerido para la obtención del bien final.

De otra parte, con base en dicho escenario y el costo de venta del producto sustituto se establecerá la TIR de implementación del proyecto,

mientras que la evaluación técnica de la viabilidad será desarrollada a través de un análisis tipo PESTEL que permita comprender la incidencia de las variables externas sobre su desarrollo.

Marco teórico

La especie *Acheta domesticus*

De acuerdo con Portillo (2017) citado por Medina (2020), este género de que se conoce como grillo de casa o jardín es originario del suroeste de Asia, pero este ha sido distribuido por el hombre. Se reproducen normalmente para ser usados como alimentos para mascotas, usualmente en reptiles. A continuación, se presenta su clasificación taxonómica:

Dominio: Eukarya

Orden: Orthoptera

Familia: Gryllidae

Género: Acheta domesticus

Especie: Acheta domesticus Linnaeus

De acuerdo con el Instituto de Alimentación y Ciencias Agrícolas de la Universidad de Florida, los grillos domésticos tardan de dos a tres meses en completar su ciclo de vida cuando se crían entre 80 y 90 ° F. No tienen una etapa especial de hibernación, pero sobreviven al clima frío en los estados del norte y Canadá dentro y alrededor de edificios y vertederos, donde el calor de la fermentación puede sostenerlos. Los huevos se depositan en cualquier sustrato húmedo que se proporcione,

por ejemplo, arena o turba. Los juveniles se parecen a los adultos excepto por ser más pequeños y sin alas (Walker, 1999).

El grillo doméstico es de color marrón amarillento claro de 16 a 21 mm de largo, con alas que cubren el abdomen. Tiene tres bandas transversales oscuras en la parte superior de la cabeza y entre los ojos. Todos los grillos domésticos tienen alas traseras largas cuando se vuelven adultos, pero a veces las mudan más tarde (Walker, 1999).

En Colombia no se han encontrado referencias a producción tecnificada industrial de dichas especies, con excepción del conocido caso de la empresa ArthroFood, desarrollado por emprendedores en la ciudad de Bogotá que han recibido diversos reconocimientos por innovación de protocolos para la obtención de proteína con destino a la alimentación humana a partir de harina de grillo.

De acuerdo con Gorochov y Llorente (2001), Acheta domesticus es una especie de enorme distribución a nivel mundial. Es una especie sinántropa que generalmente vive en las casas y que ha sido transportada por el hombre incluso hasta regiones polares. El área primitiva de esta especie se encontraba, probablemente, en los límites del área actual de otras especies del género Acheta F., es decir, desde las regiones áridas del África Septentrional y Oriental y del mediterráneo europeo hasta el Uzbequistán y las regiones áridas de la India (el centro de la diversidad es la Península Arábiga).

Valor biológico en la alimentación animal

Uno de los principales aspectos sobre los cuales se fundamenta la presente investigación, corresponde al valor biológico de la utilización de los insectos en la alimentación humana y en la alimentación ani-

mal, lo cual a la fecha se encuentra ampliamente documentado y por ende se asumirá como un hecho científico que no requiere comprobación en el marco del presente estudio.

No obstante, se presentan a continuación algunas referencias bibliográficas que permitirán al lector contrastar esta información y ampliar su conocimiento al respecto:

Dossey, Tatum y McGill (2016), citados por Morales-Ramos et al (2020), establecen que la especie Acheta domesticus posee un nivel de desarrollo muy alto en los últimos años, entre los insectos con potencial industrial: "El grillo doméstico, Acheta domesticus L. (Orthoptera: Gryllidae) es una de las especies más importantes de especies industrializadas en los Estados Unidos. Se estima que los diez mayores productores de grillo doméstico superan las 1.300 toneladas de grillos vivos por año.

Ahora bien, Rumpold y Schutler en 2013, dejan claro que, para la industria de la alimentación animal, los insectos pueden incluso llegar a tener un mayor valor nutricional desde el punto de vista proteico, lo cual normalmente representa el principal factor en los costos de producción de alimentos balanceados.

"Los insectos tienen un gran potencial como alimento, especialmente tomando en cuenta su valor nutricional, bajo requerimiento de espacio y la gran aceptación en avicultura y peces, así como en reptiles siendo que los insectos hacen parte de su dieta en su hábitat natural. Adicionalmente, los insectos usados como alimento pueden ser criados en desechos orgánicos, estiércol y residuos de pescado sin ocasionar repulsión y problemas éticos".

En el documento de Sun-Waterhouse (2016), se realiza una amplia revisión de la utilización de insectos como fuentes de biomasa proteíca, dentro de lo cual se destaca el análisis que demuestra la importancia de este segmento en la industria de los piensos y alimentos balanceados.

“Los insectos son productores eficientes de proteína, grasas insaturadas y otras sustancias bioactivas importantes como carbohidratos, minerales, antioxidantes y vitaminas. Los insectos generalmente tienen contenidos más altos de proteína (hasta el 50-80%) que la mayoría de las plantas o muchos productos animales, tales como huevos y carne”.

En la revisión de literatura efectuada por Miranda (2019) dentro de su trabajo de grado de Maestría en ciencia animal, en el cual se evalúa la viabilidad de la utilización de la harina de insecto como sustituto de otras fuentes proteicas en pollos de engorde, resume algunas consideraciones con relación al tema, así:

“Según la FAO (2012) el sector de mayor expansión, en la producción de proteína de origen animal, es la piscicultura, y la mayoría de los estudios realizados con la introducción de proteína de insectos en la alimentación animal fue en este sector, ya que los insectos ya forman parte de la cadena alimentaria de estos animales (Van Huis et al., 2015). En la sustitución del 25 al 50% de la harina de pescado por dos insectos diferentes, en las dietas de trucha arco iris se observó menor ganancia de peso (Pimentel et al., 2004). En otro estudio con salmón, donde se reemplazó el 100% de la harina de pescado con diferentes insectos en la dieta, no hubo diferencias en el aumento de peso y el rendimiento animal” (Lock et al., 2016).

En uno de los documentos referentes de la industria de los insectos como parte de la alimentación, la FAO en 2013, socializó un compendio derivado del concejo mundial de expertos, en el cual deja claros los siguientes aspectos:

"Los insectos tienen un mercado similar al de la harina de pescado; se emplean como pienso en acuicultura y ganadería y también se utilizan en la industria de las mascotas. La alta demanda reciente y los altos precios de la harina de pescado, junto con la creciente presión de producción sobre la acuicultura, ha llevado a la investigación sobre el desarrollo de proteínas de insectos para la acuicultura y la ganadería (que eventualmente podría suplementar la harina de pescado). Mientras tanto, la acuicultura está creciendo y la harina de pescado está disminuyendo rápidamente como fuente de alimento debido a la disminución de los suministros de pescado capturado industrialmente y a cuotas más estrictas, controles adicionales sobre la pesca no reglamentada, y un mayor uso de sustitutos dietéticos de harina de pescado más rentables" (FAO, 2012b).

La producción de la especie en cautiverio

Como ya se ha indicado en este documento, el consumo de grillos de diferentes especies es habitual en Asia, por ende, también lo es su producción en cautiverio e incluso su cacería en estado silvestre.

En 2010, FAO dio comienzo a la elaboración de un estándar regional para los grillos comestibles y sus productos, con base en su experiencia técnica en Indonesia. En este documento, se resume el sistema de producción de la siguiente manera:

“Los grillos de jardín (Acheta domesticus Linnaeus, Familia Gryllidae, Orden Ortóptil) se crían generalmente en tanques cilíndricos de cemento cubiertos con mosquiteros para mantener a los grillos y depredadores fuera. El hábitat de crianza (cama) a menudo se hace de una capa de cáscara de arroz, pero algunos criadores no utilizan ninguna Material. Cartones de cartón se pueden utilizar para proporcionar grillos un lugar para esconderse. Los grillos son por lo general alimentado con alimento comercial para pollos y unos días antes de la cosecha con calabazas o Verduras. Tan pronto como los grillos machos estridulan, los cuencos que contienen una mezcla de cáscara y arena son en el recinto de cría para permitir que los grillos pongan huevos. Después de unos días, los cuencos se trasladan a otro tanque de cría para la incubación y eclosión a una temperatura estable. Éste ciclo de reproducción se puede repetir 1-3 veces para cada generación. Después del período de apareamiento que ocurre entre los días 30-44 del ciclo de vida en condiciones climáticas normales (templadas), los grillos pueden ser recogidos” (2010).

Resultados

Costos de Producción

A continuación, se presentan algunos de los principales parámetros técnicos que han sido tenidos en consideración para el desarrollo de la matriz de costos y su proyección durante el horizonte de evaluación:

Tabla 1. *Parámetros técnicos para la producción de biomasa de grillo doméstico*

PARÁMETRO	VALOR	FUENTE
Duración del ciclo de vida	49 días	Halloran et al (2017)
FCR (Food Consume Ratio)	1.47:1	Lundy & Parella (2015)
Ciclos de producción por año	8,5 – 11	Halloran et al (2017)
Producción de biomasa por metro cuadrado	7,3 kg – 15,4 kg	Apolo-Arevalo y Iannacone (2015)
Producción de biomasa por metro cúbico	> 60 kg	Apolo-Arevalo y Iannacone (2015)
Materia Seca del grillo	26-31%	Halloran et al (2017), Arellano & Velásquez (2017),
Porción utilizable del cuerpo del grillo	100%	Halloran et al (2017)
Contenido de proteína en la materia seca (DM)	60-63%	Portillo (2017), Halloran et al (2017), Arellano & Velásquez (2017), Apolo-Arevalo y Iannacone (2015)
Digestibilidad de la proteína	77 - 98%	Ramos-Elorduy et al (1997) citado por Belluco et al (2013)
Peso unitario grillo adulto	600 – 700 mg	Medina (2020), Tyree et al (1976), Medina y Rivas (2020)
Huevos por postura	30-60	Chavez & Ubidia (2015)
Madurez Sexual	5 semanas	Arellano & Velásquez (2017)
Relación Hembra:Macho	10:1	Portillo (2017), Arellano & Velásquez (2017)

Con base en la información disponible se han desarrollado dos escenarios de producción, que cumplan con el criterio definido por parte de la FAO (2013) como una producción industrial masiva, es decir la obtención de al menos una tonelada/día. No obstante, pueden existir muchos escenarios alternativos, superiores o inferiores, en términos de inversión y costos de funcionamiento, pero en este ejercicio se

propone un modelo de menor inversión inicial y menor tecnificación, frente a un escenario con una inversión inicial que puede generar un producto de mejor calidad y múltiples ventajas logísticas en términos de la utilización del espacio y la comercialización.

Para cada uno de los escenarios se han establecido de manera separada los costos de inversión y los costos de operación, de tal manera que pueda realizarse una comparación lógica de los resultados.

Así las cosas, a continuación, se presentan las diferencias propuestas en ambos escenarios, en materia de la inversión inicial:

Tabla 2. *Características técnicas de los escenarios de evaluación de costos de producción.*

Escenario	Escenario A (menor inversión inicial)	Escenario B (mayor inversión inicial)
Material de piso	Piedra/Cemento	Cemento/riel localizado
Material de paredes	Muro tendinoso	Estructura metálica
Sistema de separación (insectos)	Módulos	Caja de plástico
Sistema de separación vertical	NA	Estructura metálica
Sistema de alimentación	Carreta/operario	Contenedor de riel/operario
Sistema de procesamiento	Cocción	Cocción

Lo anterior significa que en el escenario A vamos a encontrar costos de inversión inicial más bajos, como por ejemplo un sistema de cría en piso, similar al que se emplea para la ceba de pollo Broiler, sin estratos o niveles, lo que permite minimizar los costos de los equipos que se aplicarán para el escenario de contraste (escenario B), en el cual por su parte, la producción se lleva a cabo con un sistema de estratos con organizadores metálicos y cajas plásticas en las cuales se adelanta la cría de los insectos. También se propone en el escenario A la construcción de una estructura rústica con materiales de menor costo,

como guadua y la técnica de muro semitendinoso, en contraposición de una estructura metálica y muro de ladrillo en el escenario B, lo cual sin duda alguna representará una diferencia significativa frente a su vida útil y la necesidad de su reposición.

También se pueden incluir variaciones relacionadas con el procesamiento y el nivel de agregación de valor del producto obtenido, con lo cual naturalmente cada uno de los escenarios cambiaría y se acentuarían las diferencias en materia de la inversión inicial, partiendo de la posibilidad de liofilizar los insectos en lugar de aplicar procesos sencillos de cocción y congelación. Esto permitiría incrementar sustancialmente la vida útil del producto y su calidad nutricional, gracias a la reducción de las pérdidas proteicas. Pero es muy importante considerar que una inversión de este tipo podría aplicarse de acuerdo con el mercado objetivo y el costo de comercialización final que obtenga el bien, puesto que, como se verá más adelante, en la sustitución de la torta de soya el costo final se convierte en un factor determinante para la viabilidad de su implementación.

Los dos casos supuestos, implican también diferencias relevantes en términos de la intensidad de la utilización de la mano de obra, puesto que los recorridos diarios y los tiempos y movimientos para la operación están definidos como producto de las condiciones de cada modelo. En el primero de los casos, la distribución de la alimentación se realiza a través de un recorrido que se estima aproximadamente en 2,5 km por día, mientras que en el segundo caso la distancia recorrida es de 0,6 km por día, sin embargo la magnitud de la operación en este segundo caso incluye operaciones de apertura de cajas, limpieza y llenado de

bandejas, con lo cual se equiparan en términos absolutos las necesidades de mano de obra, siendo que para el escenario A se requieren aproximadamente 2,9 jornales por día, mientras que para el caso del escenario B se requieren 2,2.

En general se puede establecer que cada escenario presenta particularidades que deben ser tenidas en cuenta de acuerdo con los objetivos de la implementación del proyecto y con la disponibilidad de los recursos, previo a la determinación de su conveniencia.

Con base en la proyección de los costes requeridos en cada caso, se estableció el impacto de cada una de las variables frente al costo global de producción, lo cual generó los resultados siguientes:

Tabla 3. *Resumen de los costos de inversión de los diferentes escenarios técnicos y análisis horizontal de participación.*

Columna1	ESCENARIO A	PARTICIPACIÓN A	ESCENARIO B	PARTICIPACIÓN
TERRENO	$ 200.000.000,00	20,04%	$ 40.000.000,00	3,81%
INFRAESTRUCTURA	$ 747.754.800,00	74,94%	$ 241.813.128,00	23,04%
EQUIPOS	$ 50.075.000,00	5,02%	$ 767.896.000,00	73,15%
SUBTOTAL INVERSIÓN	**$ 997.829.800,00**	**100,00%**	**$ 1.049.709.128,00**	**100,00%**
MATERIA PRIMA	$ 376.226.200,45	63,97%	$ 334.487.930,77	62,82%
MANO DE OBRA	$ 58.144.702,44	9,89%	$ 51.451.805,82	9,66%
TRANSPORTE	$ 85.507.674,01	14,54%	$ 81.084.490,89	15,23%
SERVICIOS	$ 68.228.587,16	11,60%	$ 65.400.398,00	12,28%
SUBTOTAL OPERACIÓN	**$ 588.107.164,06**	**100,00%**	**$ 532.424.625,47**	**100,00%**
TOTAL FUNCIONAMIENTO	**$ 1.585.936.964,06**		**$ 1.582.133.753,47**	

En el escenario A podemos encontrar, como se indicó al comienzo, un nivel tecnológico inferior asociado con una menor inversión en materiales y equipos, lo cual significa un manejo menos detallado para los insectos y también un mayor desgaste en términos de mano de obra para la realización de labores de alimentación.

En cuanto a los costos de inversión, se puede observar que cerca del 75% del total están dispuestos para edificaciones e infraestructura, lo cual puede considerarse como algo positivo, puesto que es un activo fijo que puede respaldar desde el punto de vista financiero la ejecución de la actividad, pero en este caso, se ha proyectado la utilización de materiales como guadua y muro tendinoso para minimizar la inversión inicial, teniendo en cuenta el alto requerimiento de área construida requerido en este sistema.

El terreno representa un 20% de la inversión en este escenario y los equipos tan solo un 5%, debido a que las divisiones estarán elaboradas de manera estática mediante sistemas de muro semitendinoso, para minimizar los costes, teniendo en cuenta que la resistencia que requieren dichas divisiones es mínima.

Dentro de la infraestructura el costo más significativo corresponde a la construcción del piso, el cual representa un área de 7.500 m2. En este sistema es indispensable el piso de cemento al interior de las divisiones para garantizar que las labores de lavado y desinfección se realicen de manera adecuada, mientras que al exterior permitirá la movilización del alimento, teniendo en cuenta que los recorridos lineales son del orden de los 2.560 metros lineales por día.

En cuanto a los costos variables, se puede observar que el componente con mayor participación corresponde a la materia prima, dentro de la cual se incluyen los insumos para la alimentación, los insumos requeridos para la retención de la humedad (cama) y un último insumo que para la simplificación del cálculo corresponde a los grillos de 15 días, que iniciarán el proceso de ceba y que representan en sí mismos

otra matriz de costeo independiente, debido a que es indispensable disponer de un pie de cría que sea acorde con la necesidad diaria de producción. En este escenario, se requiere una media superior al millón cien mil individuos para alcanzar la meta productiva establecida, con base en lo cual se ha determinado el costo unitario de producción y se incluye dentro de este rubro, teniendo en cuenta que será un insumo que se consumirá durante el proceso.

Este elemento, a su vez, es el que mayor peso específico representa entre los insumos, con un 40% del total, seguido de los costos de alimentación con 39,3%.

Después de los insumos, el mayor peso específico en los costos de operación está dado por el transporte con un 14,5%, dentro del cual se incluye el transporte de las materias primas e insumos hasta las instalaciones del lugar de producción y posteriormente el transporte del producto terminado hasta el lugar de su disposición y procesamiento.

Desde el punto de vista de la operación, los costos aparentemente son muy similares, sin embargo, existen diferencias. En el caso del suministro del alimento, por ejemplo, el recorrido diario efectuado por parte de los operarios es de solo 600 metros lineales, sin embargo, las operaciones unitarias de apertura de los contenedores, retiro de los excedentes de alimento, disposición de nuevo alimento y cierre, requieren mucho más tiempo que en el caso del escenario anterior.

En la operación, la materia prima tiene una participación muy similar, del orden del 62,8%, encontrando que la principal variación está asociada con la cantidad requerida de material de cama, puesto que en los contenedores el uso de este es mucho más eficiente.

El transporte, a su vez, consume cerca del 15% de los recursos, mientras que los servicios representan el 12,2%.

No obstante, como ya se había mencionado, la distribución de los recursos en ambos modelos es muy diferente, puesto que en el escenario A se prioriza la infraestructura y se requiere una mayor superficie, mientras que en el escenario B, se optimiza el uso de la tierra y se prioriza la inversión en materiales y equipo. De igual manera es necesario tener en cuenta la vida útil de dichas inversiones en cada caso, puesto que en el escenario A se han utilizado algunos materiales de bajo coste como el muro semitendinoso para disminuir el costo de inversión, sin embargo, esto también significa la necesidad de programar nuevas inversiones en adecuaciones en un periodo de alrededor de diez años.

En cuanto a los costes de la tierra, existen diferencias muy marcadas en ambos sistemas de producción, lo que no significa que uno sea superior al otro, puesto que en la actualidad ambos se desarrollan en diferentes latitudes con resultados económicos adecuados, pero en general puede interpretarse que la elección de uno u otro sistema estará influenciada por una combinación de variables, donde principalmente el coste de la tierra y el de la mano de obra serán determinantes. En la región suroriental del Valle del Cauca, por ejemplo, donde la concentración de la tierra es muy elevada, sería conveniente desarrollar modelos que intensifiquen el uso de dicho recurso.

Viabilidad Financiera

De acuerdo con los dos escenarios descritos en el numeral 8, se adelantó una proyección en un horizonte de diez años, para determinar

el flujo de caja de cada periodo y a través de este establecer la Tasa Interna de Retorno de la inversión.

Teniendo en cuenta que el objeto de la presente investigación corresponde a comparar las posibilidades de utilización de la biomasa del grillo Acheta domesticus como sustituto de la torta de soya, se determinó a partir del costo comercial de esta última materia prima, el costo de venta que debería ser empleado como referencia.

Es necesario entender que el contenido de materia seca (MS) y Proteína Bruta (PB) de ambas materias primas es diferente y que el propósito de utilizar una u otra en la elaboración de una mezcla balanceada depende del aporte que esta pueda llegar a efectuar en términos de dicho nutriente.

Para la determinación del costo de venta del producto se tuvieron en cuenta los parámetros siguientes:

Tabla 5. *Parámetros técnicos y económicos para la determinación del costo de venta del bien final obtenido.*

	Torta de Soya	Biomasa Integral de Grillo
% de Materia Seca (MS)	89%	31%
% de Proteína Bruta (PB)	48%	60%
Proteína por kilogramo de materia fresca	42,7%	18,6%
Precio del Kg ($)	1.844,2[38]	

De acuerdo con dicha información, se puede establecer que el porcentaje de proteína bruta por kilogramo de Torta de Soya asciende a 42,7%, teniendo en cuenta que los nutrientes únicamente se encuentran en la fracción seca de los alimentos. En otras palabras, se puede

38 Tomado de: https://www.fenalce.org/archivos/costosdeimportacion.pdf; fecha de consulta: 08 de febrero de 2021; precio de referencia del dólar: $3.571 COP

decir que el 11% que no corresponde a Materia Seca está compuesto únicamente por agua y que en esta fracción no existe proteína.

Aplicando el mismo criterio para la Biomasa Integral de Grillo, se encuentra que a pesar de tener un contenido proteico muy alto, este se ve afectado de forma significativa por el contenido de humedad del producto, por lo cual encontramos que en un kilogramo de esta materia prima, solo alcanzaríamos un 18,6% de proteína.

Como ya se ha indicado en este mismo numeral, el interés de utilización de esta materia prima está dado por su aporte proteico al momento de formular una ración, sin desconocer que la Biomasa del Grillo posee perfiles de aminoácidos de alta calidad equiparables a los cárnicos, así como aportes significativos de vitaminas y minerales y un perfil de ácidos grasos de alto interés para la dieta humana, pero para efectos prácticos del análisis se tendrá en cuenta únicamente el contenido de proteína. Como ejemplo de las ventajas nutricionales de la Biomasa de Grillo se pueden citar: FAO (2012), Apolo-Arévalo y Iannacone (2015), Hidalgo (2005), Belluco et al. (2013), entre muchos otros que se encuentran disponibles.

Una vez aclarado lo anterior, para la estimación del costo de venta final del producto se puede indicar que el costo por kilogramo de proteína en el caso de la torta de soya será igual a $4.316,9 pesos, teniendo en cuenta que:

$$\text{Costo por kilogramo de proteína} = \$1.844{,}2 \,/\, (0{,}89 * 0{,}44) = \$4.316{,}9$$

En el caso de la proteína derivada de la biomasa de Acheta domesticus, para equiparar el costo del bien obtenido al bien sustituto, realizamos el cálculo siguiente:

Costo por kilogramo de proteína = $4.316,9 / (1 / 0,1866) = $805,5

En otras palabras, se necesita comprar 2,34 kilogramos de Torta de Soya con un costo de $1.844,2 para obtener un kilogramo de proteína, siendo que su contenido neto de este nutriente es del 42,7%. En el caso de la Biomasa de Grillo, se hace necesario comprar 5,3 kilogramos, con un costo de $805,5 cada uno y un contenido neto de proteína del 18,6% para obtener el mismo kilogramo de proteína y el mismo costo en el mercado.

Una vez aplicado este valor de venta por kilogramo de producto en fresco, se obtiene un resultado negativo para cada periodo evaluado, con base en lo cual no tendría sentido establecer una Tasa Interna de Retorno a la inversión, puesto que el resultado no ofrecerá ningún elemento de juicio, bajo el entendido que a primera vista se puede observar que la ejecución del proyecto no permitiría recuperar la inversión efectuada.

Con base en lo anterior se puede establecer con claridad que el proyecto no es viable desde el punto de vista financiero y que no es recomendable su ejecución.

Ahora bien, lo anterior no significa que la producción de esta materia prima no se considere en sí misma como una actividad que pueda llegar a ser rentable y sostenible, puesto que el escenario propuesto corresponde a su comparación frente a un subproducto de otra actividad industrial, razón por la cual su costo comercial es significativamente bajo. Lo anterior hace necesario evaluar su viabilidad frente a otros escenarios, como la utilización en la nutrición humana.

Viabilidad Técnica

Por último, a continuación se presentan los principales aspectos que han sido considerados dentro del análisis de PESTEL para determinar la viabilidad técnica de la implementación de un proyecto de dicha naturaleza:

Aspectos Políticos

ODS: Hambre cero; erradicación de la pobreza

Naciones Unidas (2020): 2014, 630 millones de personas desnutridas.

2019, 690 millones de personas desnutridas

En Colombia en 2008 se adopta una política de SAN y en el Valle en 2018 se adopta un Plan de SAN, sin embargo no existe herramientas claras para su implementación.

Aspectos Económicos

Fundes Strategy (2019) - Gobierno de Costa Rica: 460 millones de dólares anuales

Coherent Market Insights (2020): 500 millones de dólares anuales; CAGR 6,7%

Impacto sobre la importación local:

Solo la Torta de Soya en 2019 alcanzó un valor de importación de 66 millones de dólares CIF, siendo ITALCOL el primer importador en la región (Cámara de Comercio, 2020)

La implementación del proyecto es costosa y exige alta inversión en I&D

Aspectos Sociales

Wyman (2018): se espera que para el 2030 cerca del 8% de la población mundial (650 millones de personas) estará en condiciones de desnutrición. En este momento la participación de la agricultura en el PIB global es 1/3 de lo que era hace una década.

Presión sobre el suelo como factor de producción

Modelo de producción familiar campesino

Hábito de consumo local

Aspectos Tecnológicos

Principales actores del mercado global: Ynsect (Francia), Entomofarms (Canadá), Exoprotein (Estados Unidos), Cricket One (Tailandia), Protifarm (Holanda), Chapul Inc (U.S.)

Paquetes tecnológicos no adaptados ni validados para la región

Limitada disponibilidad de información y personal idóneo

Aspectos Ambientales

Sun-Waterhouse et al (2016), la obtención de proteína a partir de insectos significa una reducción de hasta 100 veces la cantidad de gases de efecto invernadero

Rumpold & Schutler (2013), citando los estudios de Huis (2010) y Mekonnen & Hoestra (2010), insectos tienen el primer lugar en la eficiencia en la conversión alimenticia (relación inversamente proporcional con huella hídrica)

Halloran et al (2017), *A. domesticus* tiene un consumo hídrico diez veces inferior a *T. molitor*.

Distribución Ecológica

Aspectos Legales

Reglamento de la Comunidad Europea 2283 de 2015

Reglamento de la Comunidad Europea 1069 de 2009

En Colombia la obtención mediante el modelo de Zoocría de la especie *Acheta domesticus* no puede adelantarse en los términos de la Ley 611 de 2000. Es indispensable una Licencia Ambiental

La CVC indica que la especie se considera "invasora"

Conclusiones y Recomendaciones

Con base en lo anterior se pueden establecer las siguientes consideraciones con relación a la posibilidad de utilizar la biomasa de *Acheta domesticus* como una fuente alternativa de proteína para la agroindustria de la alimentación animal:

- Una vez adelantada la revisión de los diferentes aspectos incluidos en el análisis PESTEL, se puede observar que la producción de insectos a nivel mundial viene creciendo de manera sostenida, sin embargo, hasta el momento el mercado objetivo corresponde principalmente a la utilización en la alimentación humana, como resultado de sus características nutricionales.

- Una de las principales limitantes técnicas para la viabilización de la producción industrial de biomasa de la especie Acheta domesticus en Colombia corresponde a la obligatoriedad de gestionar una licencia ambiental, debido a la connotación de "especie invasora" que se indica en concepto técnico de la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca -CVC-.
- Los resultados obtenidos a partir de la modelación de costos de producción evidencian que el valor de comercialización del bien final no permite obtener resultados favorables en los flujos de caja proyectados y por tal motivo se entiende que no existe una Tasa Interna de Retorno (TIR) que haga que el Valor Actual Neto sea igual a cero.
- Como resultado de lo anterior y realizando una comparación con otro bien de consumo humano con similar valor proteico, se obtuvo una TIR superior al 39%, lo que permitiría inferir que la obtención del producto a nivel industrial, a pesar de no ser financieramente factible como sustituto para la torta de soya, sí puede ser explorada en otros escenarios comerciales.
- Es recomendable explorar en futuras investigaciones la normatividad vigente en Latinoamérica y Colombia frente a la utilización de la materia prima derivada de insectos como insumo para la alimentación humana, siendo que hasta la fecha no está legislado de forma adecuada. El antecedente de referencia es la situación actual del continente Europeo, en el cual, a pesar de los avances culturales en la producción y consumo de dichos bienes, solo hasta los últimos años se dispone de

parámetros claros de manejo, que incluso a la fecha actual aún presentan vacíos que son estudiados por las diferentes partes interesadas.

Bibliografía

Alston, J. M., Beddow, J. M., & Pardey, P. G. (2009). Agricultural research, productivity, and food prices in the long run. Science, 325, 1209-1210.

Arellano, D. & Velasquez, S. (2017). Manual: cría de invertebrados para alimentación complementaria. Fundación Nacional de Parques Zoológicos y Acuarios; Gobierno Bolivariano de Venezuela.

Booth, D. T., & Kiddell, K. (2007). Temperature and the energetics of development in the house cricket (Acheta domesticus). Journal of Insect Physiology, 53(9), 950–953. https://doi.org/10.1016/j.jinsphys.2007.03.009

Blank, L. & Tarkin, A. (1999) Ingeniería Económica. Cuarta edición.

Cámara de Comercio de Palmira. (2019). Anuario Estadístico de Palmira. Apartado Comercio Exterior. Disponible en:

https://ccpalmira.org.co/anuarios_estadisticos/palmira/anuario_2019/pdf/15%20comercio%20exterior.pdf

Chavez, Alcibar; Bexci, Estefanía & Ubidia, Lugo; David, Josué. 2015. Elaboración y evaluación de la harina de Grillo (Acheta domesticus) como sustituto de harina de pescado en dos líneas de Trucha Arcoiris (Oncorhynchus mykiss) durante la etapa de alevinaje. Tesis de pregrado de Ingeniería Agropecuaria. Universidad de las Fuerzas Armadas de Ecuador.

Clercq, M. De, Vats, A., & Biel, A. (2018). Agriculture 4.0: the Future of Farming Technology. World Government Summit Report, February, 30.

Coherent Market Insights. (2020). Edible Insects Market to reachUS$ 850 Million globally by end of 2027. Fecha de consulta: 05 de marzo de 2021. Disponible en: https://www.globenewswire.com/news-release/2020/05/22/2037713/0/en/Edible-Insects-Market-to-reach-US-850-Million-globally-by-end-of-2027-Coherent-Market-Insights.html

FAO/WHO. (2010) Development of regional standard for edible Crickets and their products. 1-9. ftp://ftp.fao.org/codex/Meetings/CCASIA/ccasia17/CRDS/AS17_CRD08x.pdf

Fundes Strategy. (2019), Cadena de Valor de Insectos. http://www.cita.ucr.ac.cr/sites/default/files/Cadena%20de%20Valor%20de%20Insectos.pdf

Goldstein Market Intelligence. (2021). Global Edible Insects Market Report: 2017-2030 (Edition 2021). Industry Research Outlook. Fecha de consulta: 05 de marzo de 2021. Disponible en: https://www.goldsteinresearch.com/report/global-edible-insects-market-outlook-2024-global-opportunity-and-demand-analysis-market-forecast-2016-2024

Halloran, A., Hanboonsong, Y., Roos, N., & Bruun, S. (2017). Life cycle assessment of cricket farming in north-eastern Thailand. Journal of Cleaner Production, 156, 83–94.

House, J. (2018). Insects as food in the Netherlands: Production networks and the geographies of edibility. Geoforum, 94(June), 82–93. https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2018.05.011

International Feed Industry Federation – Global Feed Statistics. (n.d.). Retrieved February 28, 2020, from https://ifif.org/global-feed/statistics/

Kierończyk, B., Rawski, M., Józefiak, A., Mazurkiewicz, J., Świątkiewicz, S., Siwek, M., Bednarczyk, M., Szumacher-Strabel, M., Cieślak, A., Benzertiha, A., & Józefiak, D. (2018). Effects of replacing soybean oil with selected insect fats on broilers. Animal Feed Science and Technology, 240(April), 170–183. https://doi.org/10.1016/j.anifeedsci.2018.04.002

Klunder, H. C., Wolkers-Rooijackers, J., Korpela, J. M., Nout, M. J. R., Halloran, A., Hanboonsong, Y., Roos, N., Bruun, S., Smetana, S., Schmitt, E., & Mathys, A. (2012). Microbiological aspects of processing and storage of edible insects. Journal of Cleaner Production, 156(2), 628–631. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.04.017

LeClerck, M.; Vats, A. & Biel, A. 2018. Agriculture 4.0: the future of farming technology. Documento técnico de apoyo para la Cumbre Mundial de Gobiernos. Disponible en: https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2018/feb/agriculture-4-0--the-future-of-farming-technology.html

Maciel-Vergara, G., & Ros, V. I. D. (2017). Viruses of insects reared for food and feed. Journal of Invertebrate Pathology, 147, 60–75. https://doi.org/10.1016/j.jip.2017.01.013

Makkar, H. P. S., Tran, G., Heuzé, V., & Ankers, P. (2014). State-of-the-art on use of insects as animal feed. Animal Feed Science and Technology, 197, 1–33. https://doi.org/10.1016/j.anifeedsci.2014.07.008

Medina M., R. M. & Rivas F., A. W. (2020). Prototipo agroindustrial de harina de Acheta domesticus. Agrociencia. Revista científica de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad de El Salvador. Año III, Número 16.

(Orthoptera: Gryllidae) para consumo humano

Mekonnen, M. M, & Hoekstra, A. Y. 2010. The green, blue and grey water footprint of farm animals and animal products. Disponible en: https://www.waterfootprint.org/media/downloads/Report-48-WaterFootprint-AnimalProducts-Vol1.pdf

Mesa, O., J. de J. (2013). Evaluación Financiera de Proyectos: 10 casos prácticos resueltos en Excel. ECOE Ediciones. Tercera edición.

Mertens, E. (n.d.). 23-25 January 2012 , FAO , Rome , Italy Assessing the Potential of Insects as Food and Feed in assuring Food Security. Ii.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2019). Dirección de Cadenas Productivas Agrícolas y Forestales. Soya. Disponible en: https://sioc.minagricultura.gov.co/AlimentosBalanceados/Documentos/2019-03-30%20Cifras%20Sectoriales%20Soya.pdf

Morales P., L. A., Pachacama, S., V. H. & Gómez, H., F. S. (2016). Contabilidad de Costos para Mipymes de Transformación. Primera Edición Digital

Morales-Ramos, J. A., Rojas, M. G., Dossey, A. T., & Berhow, M. (2020). Self-selection of food ingredients and agricultural by-products by the house cricket, Acheta domesticus (Orthoptera: Gryllidae): A holistic approach to develop optimized diets. PLoS ONE, 15(1), 1–30. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0227400

Organización de las Naciones Unidas ONU. (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Edición electrónica. Disponible en: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/

Organización de las Naciones Unidas ONU. (2021). Informe sobre los progresos en el cumplimiento de los ODS. Edición electrónica. Disponible en: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/progress-report/

Orlando, E., Rivera Escuela, P., Panamericana, A., & Honduras, Z. (2017). Estimación piloto de los costos en la producción y proceso de harina de grillo (Acheta domesticus), como fuente de proteína para dieta humana, en la finca Santa Marta, Morazán, El Salvador. https://bdigital.zamorano.edu/bitstream/11036/6159/1/AGN-2017-024.pdf

Pali-Schöll, I., Binder, R., Moens, Y., Polesny, F., & Monsó, S. (2019). Edible insects–defining knowledge gaps in biological and ethical considerations of entomophagy. Critical Reviews. En: Food Science and Nutrition, 59(17), 2760–2771. https://doi.org/10.1080/10408398.2018.1468731

Rumpold, B. A., & Schlüter, O. K. (2013). Potential and challenges of insects as an innovative source for food and feed production. Innovative Food Science and Emerging Technologies, 17, 1–11. https://doi.org/10.1016/j.ifset.2012.11.005

Sancho, D.; Álvarez G., M. J.; Fernández S., L. del R. (2015). Insectos y alimentación. Larvas de Rhynchophorus palmarum L, un alimento de los pobladores de la Amazonía Ecuatoriana. En: Entomotrópica, Vol 30 (14).

Smetana, S., Schmitt, E., & Mathys, A. (2019). Sustainable use of Hermetia illucens insect biomass for feed and food: Attributional and consequential life cycle assessment. Resources, Conservation and Recycling, 144(January), 285–296. https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.01.042

Sun-Waterhouse, D., Waterhouse, G. I. N., You, L., Zhang, J., Liu, Y., Ma, L., Gao, J., & Dong, Y. (2016). Transforming insect biomass into consumer wellness foods: A review. Food Research International, 89, 129–151. https://doi.org/10.1016/j.foodres.2016.10.001

Van Huis, A., van Itterbeeck, J., Klunder, H., Mertens, E., Halloran, A., Muir, G., Vantomme, P., (2013). Edible Insects: Future Prospects for Food and Feed Security. FAO Forest. ed. FAO, United Nations, Rome. https://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/fulltext/258042

Vázquez, J. I. R. (2006). Plan de negocio: Creación de una empresa productora de harinas de insecto. 1–24. https://doi.org/D-P 11708

Vélez, P. (2010). Decisiones de inversión. Quinta edición. Editorial Pontificia Universidad Javeriana

Waithanji, E., Affognon D., H., King'ori, S., Diiro, G., Nakimbugwe, D., & Fiaboe, K. K. M. (2019). Insects as feed: Gendered knowledge attitudes and practices among poultry and Pond Fish farmers in Kenya. NJAS - Wageningen Journal of Life Sciences, September, 100312. https://doi.org/10.1016/j.njas.2019.100312

Walker, T. J. (2014). House Cricket – Acheta domesticus L. Universidad de la Florida; disponible en: http://entnemdept.ufl.edu/creatures/misc/crickets/adomest.html