

A vertical black line is positioned to the left of the text. It starts at the top of the first line of text, extends down past the second line, and then has a short horizontal tick mark extending to the right at the level of the third line of text.

**TENDENCIAS GERENCIALES EN
ORGANIZACIONES COLOMBIANAS,**

MIRADA PANORÁMICA EN INVESTIGACIONES
DOCTORALES

Cita este libro

Alcántara Gutiérrez, M. E. y Ríos Obando, J. F. (Eds. científicos) 2020. *Tendencias gerenciales en organizaciones colombianas, mirada panorámica en investigaciones doctorales*. Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.

Palabras Clave / Keywords

Tendencia gerencial, gestión estratégica, beneficios tributarios, competitividad, organizaciones colombianas, Instituciones de Educación Superior, desarrollo turístico, RAEE, gerencia, sector cafetero, evolución de los productos, RSE, empresas de energía, Colombia.

Management trend, strategic management, tax benefits, competitiveness, Colombian organizations, Higher Education Institutions, tourism development, WEEE, management, coffee sector, product evolution, CSR, energy companies, Colombia.

Contenido relacionado:

<https://investigaciones.usc.edu.co/>

TENDENCIAS GERENCIALES EN ORGANIZACIONES COLOMBIANAS, MIRADA PANORÁMICA EN INVESTIGACIONES DOCTORALES

Editores científicos

María Esther Alcántara Gutiérrez
José Fabián Ríos Obando

Autores

Martha Lucía García Londoño
José Fabián Ríos Obando
Julián Andrés Ríos Obando
Lina Marcela Sánchez Vásquez
Libardo Carlos Vargas Taborda



Tendencias gerenciales en organizaciones colombianas, mirada panorámica en investigaciones doctorales / María Esther Alcántara Gutiérrez y José Fabián Ríos Obando [Eds científicas]. --- Santiago de Cali: Universidad Santiago de Cali, 2020. 222 páginas; 24 cm.

Incluye referencias bibliográficas.

ISBN: 978-958-5147-32-4 ISBN (Libro digital): 978-958-5147-33-1

1. Innovación 2. Emprendimiento social 3. Desarrollo social 4. Gestión de residuos. 5. Tendencia gerencial 6. Beneficios tributarios 7. RAEE I. María Esther Alcántara Gutiérrez y José Fabián Ríos Obando. Universidad Santiago de Cali. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

SCDD 658.4 ed. 23

CO-CaUSC
JRGB/2021



EDITORIAL

Tendencias gerenciales en organizaciones colombianas, mirada panorámica en investigaciones doctorales

© **Universidad Santiago de Cali**

- © **Editores científicos:** María Esther Alcántara Gutiérrez y José Fabián Ríos Obando.
© **Autores:** Martha Lucía García Londoño, José Fabián Ríos Obando, Julián Andrés Ríos Obando, Lina Marcela Sánchez Vásquez, Libardo Carlos Vargas Taborda

Edición 100 ejemplares

Cali, Colombia - 2020

**Comité Editorial /
Editorial Committee**

Claudia Liliana Zúñiga Cañón
Doris Lilia Andrade Agudelo
Edward Javier Ordóñez
Alba Rocío Corrales Ducuara
Santiago Vega Guerrero
Milton Orlando Sarria Paja
Mónica Carrillo Salazar
Sandro Javier Buitrago Parías
Claudia Fernanda Giraldo Jiménez

Proceso de arbitraje doble ciego:
"Double blind" peer-review

Recepción/Submission:
Diciembre (December) de 2020)

**Evaluación de contenidos/
Peer-review outcome:**
Febrero (February) de 2021

Aprobación/Acceptance:
Marzo (March) de 2021



La editorial de la Universidad Santiago de Cali se adhiere a la filosofía de acceso abierto. Este libro está licenciado bajo los términos de la Atribución 4.0 de Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), que permite el uso, el intercambio, adaptación, distribución y reproducción en cualquier medio o formato, siempre y cuando se dé crédito al autor o autores originales y a la fuente <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

SERIE LIBRO RESULTADO DE INVESTIGACIÓN

El texto es resultado de las investigaciones realizadas por:

- Grupo de Investigación GISESA, Universidad Santiago de Cali. Grupo de Investigación UNIRSE, Corporación Universitaria Centro Superior, con la tesis doctoral:
 - Diseño de un sistema para la gestión de los RAEE en las IES en el municipio de Armenia, Colombia. Registrada en: Doctorado en Administración Gerencial Universidad Benito Juárez México

- Grupo de Investigación en Contabilidad y Organizaciones [GICOR] de la Universidad Autónoma Latinoamericana UNAULA con las tesis doctorales:
 - Gestión estratégica de la Responsabilidad Social en empresas generadoras de energía en Colombia informada a través de los estándares del Global Reporting Initiative (GRI) y su incidencia en el aprovechamiento de beneficios tributarios.
 - La gerencia basada en la cultura asociativa, una revisión de casos para la cadena productiva del café en el departamento del Quindío. Registradas en: Doctorado en Administración Gerencial Universidad Benito Juárez México

- Grupo de Investigación Gestión Empresarial, Universidad La Gran Colombia Armenia, con las tesis doctorales:
 - Desarrollo evolutivo y creativo de productos, un impacto para la competitividad de las Mipymes del Quindío.
 - Efectos, impedimentos en aplicación de estrategias y límites implícitos en política gubernamental sostenible del desarrollo turístico. Vereda Valle del Cocora (2016-2018). Registradas en: Doctorado en Administración Gerencial Universidad Benito Juárez México

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

PRÓLOGO.....	11
--------------	----

PRESENTACIÓN.....	17
-------------------	----

CAPÍTULO 1.

Influencia recíproca entre la gestión estratégica de la RSE y de los beneficios tributarios a nivel organizacional en empresas generadoras de energía de Colombia.....	19
---	-----------

Julián Andrés Ríos Obando

Resumen.....	21
Introducción.....	22
Metodología.....	24
Desarrollo.....	26
Conclusiones.....	63
Referencias.....	65

CAPÍTULO 2.

Gestión aplicada en el desarrollo y evolución de productos. Factor fundamental para la competitividad.....	71
---	-----------

Libardo Carlos Vargas Taborda

Resumen.....	73
Introducción.....	74
Metodología.....	76
Desarrollo.....	78
Conclusiones.....	98
Referencias.....	99

CAPÍTULO 3.
La gerencia basada en la cultura asociativa, el caso de
asociaciones del sector cafetero en Colombia.....107

Lina Marcela Sánchez Vásquez

Resumen.....	109
Introducción.....	110
Metodología.....	111
Desarrollo.....	114
Conclusiones.....	136
Referencias.....	139

CAPÍTULO 4.
Consideraciones frente a la gestión de RAEE en Instituciones
de Educación Superior.....143

José Fabián Ríos Obando

Resumen.....	145
Introducción.....	146
Metodología.....	149
Desarrollo.....	151
Conclusiones.....	172
Referencias.....	174

CAPÍTULO 5.
Los impedimentos en el marco de la gestión estratégica
del desarrollo turístico competitivo en la vereda del
valle del Cocora del municipio de Salento Quindío.....177

Martha Lucía García Londoño

Resumen.....	179
Introducción.....	180
Metodología.....	186
Desarrollo.....	189
Conclusiones.....	213
Referencias.....	214

ACERCA DE LOS AUTORES.....217

PARESEVALUADORES.....219

TABLA DE CONTENIDO

FOREWORD.....	11
----------------------	-----------

INTRODUCTION.....	17
--------------------------	-----------

CHAPTER 1.

The reciprocal influence between the strategic management of CSR and tax benefits at the organizational level in energy generating companies in Colombia.....	19
--	-----------

Julián Andrés Ríos Obando

Abstract.....	21
Introduction.....	22
Methodology.....	24
Development.....	26
Conclusions.....	63
Bibliographical references.....	65

CHAPTER 2.

Management applied to product development and evolution. Fundamental factor for competitiveness.....	71
---	-----------

Libardo Carlos Vargas Taborda

Abstract.....	73
Introduction.....	74
Methodology.....	76
Development.....	78
Conclusions.....	98
Bibliographical references.....	99

CHAPTER 3.
Management based on the associative culture, the case of coffee sector associations in Colombia.....107

Lina Marcela Sánchez Vásquez

Abstract.....	109
Introduction.....	110
Methodology.....	111
Development.....	114
Conclusions.....	136
Bibliographical references.....	139

CHAPTER 4.
Considerations on WEEE management in Higher Education Institutions.....143

José Fabián Ríos Obando

Abstract.....	145
Introduction.....	146
Methodology.....	149
Development.....	151
Conclusions.....	172
Bibliographical references.....	174

CHAPTER 5.
Impediments in the framework of the strategic management of competitive tourism development in the Cocora valley of the municipality of Salento, Quindío.....177

Martha Lucía García Londoño

Abstract.....	179
Introduction.....	180
Methodology.....	186
Development.....	189
Conclusions.....	213
Bibliographical references.....	214

ABOUT THE AUTHORS.....217

PEER EVALUATORS.....219

PRÓLOGO

La realidad es dinámica y cambiante, por ello su conocimiento es inconmensurable.

La investigación generada en la academia hace su contribución para actualizar el conocimiento. Es por lo que el libro *Tendencias gerenciales en organizaciones colombianas, mirada panorámica en investigaciones doctorales* cobra particular relevancia, pues lo gerencial es una de las áreas de mayor incidencia en el fomento del crecimiento y desarrollo de la sociedad en general.

De ahí la importancia del aporte de los autores: José Fabián Ríos Obando, Julián Andrés Ríos Obando, Libardo Carlos Vargas Taborda, Lina Marcela Sánchez Vásquez y Martha Lucía García Londoño, brillantes hombres y mujeres, quienes han dispuesto lo mejor de su talento en estas páginas identificando las tendencias que marcan la pauta de la actualización empresarial al finalizar la segunda década del siglo XXI.

Las realidades que comparte América Latina permiten identificar problemas y soluciones comunes, de ahí que tiene aplicabilidad en muchas poblaciones del continente, independientemente de que el abordaje sea a partir de situaciones locales.

“La gestión estratégica de la responsabilidad social en empresas generadoras de energía en Colombia, informada a través de los estándares del Global Reporting Initiative (GRI) y su incidencia en el aprovechamiento de beneficios tributarios”, de la autoría de Julián Andrés Ríos Obando establece que la ejecución de acciones en RSE no convierte per se a una empresa en socialmente responsable.

El autor hace un análisis teórico de los conceptos de responsabilidad social empresarial para permitir la comprensión de los distintos enfoques.

Resalta la importancia de la actuación ética en la autorregulación empresarial y la comunicación con los *stakeholders*, como una forma operativa correcta, además de las ventajas y beneficios que representa la declaración bajo los estándares GRI, permitiendo obtener beneficios tributarios y sociales, y cómo todo ello conlleva a la maximización de valor organizacional y social.

La obra facilita la rendición de los informes de las acciones de sostenibilidad mediante una matriz de verificación de cumplimiento, que permite dar cuenta de las estrategias desde la gestión de la RSE alineados con la estrategia organizacional.

“Gestión aplicada en el desarrollo y evolución de productos. Factor fundamental para la competitividad”, aporte desarrollado por el investigador Libardo Carlos Vargas Taborda, inicia con la pregunta: ¿Qué estrategia aplicar para que mis productos no salgan del mercado? La contestación no se hace esperar: creatividad, competitividad e innovación.

Su respuesta resulta elocuente al considerar la presión de la globalización, la pujanza del conocimiento y el deseo de satisfacción de los diferentes consumidores, lo cual es convertido en una metodología para dinamizar las organizaciones, orientada a potenciar sus desarrollos productivos en términos de competitividad.

Para construir el valor agregado y diferencial, el autor sugiere tomar en cuenta el factor de costos sumado con el intangible de conocimientos y diferenciadores, aplicados a la futura producción o construcción del producto creativamente modificado.

Vargas Taborda construye la metodología que permite la obtención y clasificación de las PYMES, en su comportamiento y desarrollo en la aplicación de procesos que las lleven a cultivar el desarrollo creativo de productos enmarcado en siete secciones.

Involucra además el uso de fuertes herramientas para la innovación como Lean Start Up, Design Thinking, el método de innovación FORTH, la estrategia del océano azul, innovación disruptiva, los intraemprendedores y la eco-innovación.

Esto permite analizar el futuro producto desde su perfil, estructura, solución y realización.

“La gerencia basada en la cultura asociativa, el caso de asociaciones del sector cafetero en Colombia”, de la investigadora Lina Marcela Sánchez Vásquez, analiza el rol del líder y los alcances y limitaciones actuales en las organizaciones productivas en el territorio del denominado triángulo del café y del paisaje cultural cafetero.

Mediante una investigación de carácter cualitativo devela las opiniones de seis líderes caficultores que cuentan entre 32 y más de 50 años de participación productiva en el negocio, quienes dan cuenta de la importancia de la capacidad de negociación para mantener la claridad en los términos de negociación y defensa de los intereses colectivos, donde debe mediar inteligencia, voluntad, sociabilidad, empatía y asertividad como principales atributos.

Entre otros aspectos se evidencia como el sector caficultor ha sufrido una reconversión hacia el turismo, reduciendo la importancia de la producción agrícola.

Por otra parte, la autora hace hincapié en la importancia de mantener la tradición histórica de la cultura asociativa con la incorporación de aspectos gerenciales para el fortalecimiento de la asociatividad y su sostenibilidad en el tiempo.

Al contar con acciones de apoyo público, recomienda Sánchez Vázquez que la movilización social tienda a formas asociativas para maximizar sus logros. Propone un modelo gerencial autogestionario que propenda a traducir los intereses colectivos en resultados para el interés común.

Liderazgo, generación de acuerdos, planificación y monitoreo, son temas sustantivos para los resultados de la organización, para los que propone estructuras innovadoras como la adhocracia y la organización misionera.

Propone, asimismo, que cada integrante de la asociación actúe desde la coparticipación en la visión y la toma de decisiones colectivas, con valor social para potenciar las capacidades humanas en el territorio, y así lograr el fortalecimiento de las unidades productivas.

José Fabián Ríos Obando, autor de “Consideraciones frente a la gestión de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos RAEE en Instituciones de Educación Superior”, propone la consolidación de un nuevo marco regulatorio que reconozca dichas particularidades, generando alternativas financieras y socialmente sostenibles para la gestión integral de residuos sólidos en IES. Esta investigación coloca a la sociedad completa de cara a una realidad que pocos –muy pocos– abordan en busca de soluciones, y desde un sitio ideal para la actuación: las IES.

Como punto clave anota el aprovechamiento y valorización de residuos, mediante la recuperación, reúso y reciclaje; agotada dicha instancia se deberá recurrir a la disposición final en rellenos sanitarios, que fue probada mediante una investigación acción.

Las respectivas entrevistas revelaron la ausencia de planes de manejo eficiente de los RAEE en 50% en las instituciones encuestadas, como ejemplo de otros interesantes datos. Esto determina la necesidad de que la sociedad también se involucre en este tipo de acciones de cuidado al medio ambiente, pues los estudiantes, en 70%, ignoran sobre los destinos seguros para dichos residuos.

Una de las principales aportaciones es la definición de elementos claves para el sistema de gestión, que se ve ampliado por reflexiones del investigador para lograr un Sistema de Gestión Ambiental RAEE.

El siguiente capítulo escrito por Martha Lucía García Londoño, se denomina “Los impedimentos en el marco de la gestión estratégica del desarrollo turístico competitivo en la vereda del valle del Cocora del municipio de Salento Quindío”.

La autora insta a la planeación como punto de partida para el desarrollo turístico sostenible, como oportunidad de viabilidad productiva, desarrollo y crecimiento económico para el valle del Cocora.

Inicia por una revisión de los aspectos teóricos sobre desarrollo sostenible, política pública, gestión del territorio y desarrollo turístico, adoptando un método mixto y con representación gráfica, además del análisis cualitativo de información arrojada en 142 predios de la localidad. Entre otros resultados revela la ausencia de regulaciones, la falta de impulso gubernamental a las empresas, ausencia de estrategias de marketing, aunados a la escasez de recursos económicos tanto para inversión como para conservación ambiental, teniendo como principales impedimentos la atención de los problemas y el aprovechamiento de los beneficios.

Como es posible observar, este esfuerzo de difusión de los avances de la ciencia de la administración incorporados a la visión local y traducidos en abordajes para la solución, significan una posibilidad real de transformación, de ruptura con la linealidad de los acontecimientos, brindando herramientas prácticas de aplicación para que el futuro del Continente y del mundo empiece a ser diferente.

Enhorabuena a los investigadores por sus valiosas investigaciones, por el rigor académico establecido desde la propuesta, la metodología aplicada y los resultados obtenidos.

Dra. María Esther Alcántara Gutiérrez

PRESENTACIÓN

El libro *Tendencias gerenciales en organizaciones colombianas, una mirada panorámica en investigaciones doctorales* surge como producto de las investigaciones realizadas en el Doctorado en Administración Gerencial de la Universidad Benito Juárez de México. La experiencia en este nivel formativo, permitió a los doctorandos abordar problemáticas propias de las organizaciones colombianas, por ser este el país de origen de los investigadores, quienes han encontrado en aspectos que desde la innovación, la gestión, las tendencias administrativas y los retos de contexto, implican la confluencia de factores que, todos ellos, posibilitan el abordaje y generación de propuestas teóricas y metodológicas para contribuir a la solución de aspectos afines a este campo del conocimiento administrativo.

En efecto, la cercanía y apropiación del territorio retribuyen, en las aportaciones aquí presentadas, algunas pistas sobre los actuales y posibles desarrollos que, desde lo sectorial, lo organizacional y la política pública permiten vislumbrar panoramas de cambio fruto de las crisis y desafío contextuales que entretejen la trama de relaciones con la sociedad en general.

Es así como la obra aborda aspectos que son ya tendencia mundial desde la sostenibilidad y su vinculación a las prácticas gerenciales en esferas de planeación estratégica, hasta los desafíos relacionados con los retos que impone un mundo altamente competitivo en que la innovación cobra relevancia.

El texto se estructura temáticamente abordando en los capítulos 1 y 2 aspectos relacionados con la gestión estratégica que ha de entenderse, tanto para aspectos propios de la filosofía y ética organizacional que se traducen en prácticas, como la Responsabilidad Social Empresarial RSE, hasta la inclusión de formas de rediseño en respuesta a las

tendencias de mercado y demandas de los consumidores, cuyo pilar fundamental es la innovación. Seguidamente en los capítulos 3 y 4 se desarrolla un abordaje de visiones de la gestión de organizaciones de base social, siendo estas del sector educativo y cafetero para develar la manera como las buenas prácticas organizacionales derivan en cambios culturales, para lo cual más allá de los aspectos técnicos el componente humano es un factor fundamental a la hora de diseñar modelos y proponer herramientas de gestión administrativa.

Finalmente se presenta a manera de cierre en el capítulo 5, el abordaje del turismo desde la gestión del desarrollo para un área de especial relevancia nacional por su representatividad frente a la sostenibilidad y protección del patrimonio natural común de sus habitantes.

En los diferentes capítulos el lector tendrá la posibilidad de complementar los análisis frente a los aspectos que la Administración, como campo del saber pudiera seguir fortaleciendo en atención a los desafíos que imponen cambios vertiginosos especialmente en un país que como Colombia, por las ventajas comparativas frente a la cultura, los aspectos ambientales y paisajísticos y las afectaciones que las organizaciones ejercen sobre ellos, se espera deriven en cambios para la mejora continua de un aparato productivo nacional que tiene un alto potencial pero requiere ser adecuadamente gestionado.

Los autores extienden su gratitud al programa de formación Doctoral en Administración Gerencial de la Universidad Benito Juárez de México, a los grupos de investigación de los cuales son miembro y a las universidades que representan, así como a la Editorial de la Universidad Santiago de Cali por hacer posible esta publicación.

Los investigadores

CAPÍTULO 1.

INFLUENCIA RECÍPROCA ENTRE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA RSE Y DE LOS BENEFICIOS TRIBUTARIOS A NIVEL ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS GENERADORAS DE ENERGÍA DE COLOMBIA

RECIPROCAL INFLUENCE BETWEEN THE STRATEGIC MANAGEMENT
OF CSR AND TAX BENEFITS AT THE ORGANIZATIONAL LEVEL IN
ENERGY GENERATING COMPANIES IN COLOMBIA

Julián Andrés Ríos Obando

<https://orcid.org/0000-0001-8648-0479>

julian.riosob@unaula.edu.co

Universidad Autónoma Latinoamericana UNAULA.
Medellín, Colombia

Cita este capítulo:

Ríos Obando, J. A. (2020). Influencia recíproca entre la gestión estratégica de la RSE y de los beneficios tributarios a nivel organizacional en empresas generadoras de energía de Colombia. En: Alcántara Gutiérrez, M. E. y Ríos Obando, J. F. (Eds. científicos). *Tendencias gerenciales en organizaciones colombianas, mirada panorámica en investigaciones doctorales* (pp. 19-70). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.

INFLUENCIA RECÍPROCA ENTRE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA RSE Y DE LOS BENEFICIOS TRIBUTARIOS A NIVEL ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS GENERADORAS DE ENERGÍA DE COLOMBIA ¹

Julián Andrés Ríos Obando

RESUMEN

La investigación presenta el análisis de la gestión estratégica de la RSE y la manera como incide en el aprovechamiento de beneficios tributarios en Colombia.

Se presentan en este manuscrito los aspectos teóricos a partir de las teorías de los grupos de interés, la gestión estratégica y la ética empresarial. Se consideró que hay una tensión entre los incentivos tributarios y la incorporación de la RSE frente a la incidencia en emplear la estrategia organizacional para uno u otro fin, variables que fueron correlacionadas.

Se concluye que la gestión estratégica de la RSE puede derivar en el aprovechamiento de los beneficios tributarios en el impuesto de renta, con lo cual se mejoran los resultados financieros a la vez que se mejora la reputación organizacional.

Palabras clave: incentivos tributarios, responsabilidad social, reputación

1 Producto de la tesis doctoral: *Gestión estratégica de la Responsabilidad Social en empresas generadoras de energía en Colombia informada a través de los estándares del Global Reporting Initiative (GRI) y su incidencia en el aprovechamiento de beneficios tributarios*. En: Doctorado en Administración Gerencial Universidad Benito Juárez México. Línea de investigación: en Administración. Registrada en: Doctorado en Administración Gerencial Universidad Benito Juárez México.

Abstract

The research presents the analysis of the strategic management of CSR and the way it affects the use of tax benefits in Colombia.

Theoretical aspects are presented in this manuscript from the theories of interest groups, strategic management, and business ethics. A tension was considered between tax incentives and the incorporation of CSR versus the incidence of using the organizational strategy for one purpose or another, variables that were correlated.

It is concluded that the strategic management of CSR can lead to the use of tax benefits in income tax, thereby improving financial results while improving organizational reputation

Keywords: tax incentives, social responsibility, reputation

INTRODUCCIÓN

El cambio en la concepción de las organizaciones como como sistemas abiertos, en constante interacción con el medio y como pieza fundamental del macrosistema social y con capacidad de generar bienestar, le ha otorgado a la empresa el papel de agente social, bajo el entendido de su rol multiplicador de riqueza; es decir, que requiere cambios en la gestión estratégica de las mismas. Así pensadas, las organizaciones tienen como propósito ser rentables y trascender en el tiempo, por tanto, requieren incorporar a su planeación estratégica acciones encaminadas a suplir estas expectativas sociales por medio de la denominada Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Entendiendo como tal, aquella forma de desarrollar su objeto social de forma consciente y en armonía con el medio, al cual le deberá compensar de diversas formas los recursos que tomó de este.

En el contexto descrito, para el estudio se abordan las empresas generadoras de energía en Colombia, que se constituyen en un agente social relevante en razón a la delegación que el Estado les hace para administrar un bien público. Dada su naturaleza jurídica y su impacto social, se demanda un alto volumen informativo de su actividad, por lo cual elaboran reportes integrados sobre Responsabilidad Social Empresarial –en adelante RSE–, bajo la metodología de mayor aceptación mundial siendo esta la iniciativa del Reporte Global, –en adelante GRI–.

El que una acción de RSE se considere gasto o inversión, responderá necesariamente a cómo se concibió y si fue gestionada de forma estratégica, por lo cual se requiere comprender sus alcances e incorporarla adecuadamente en la gestión diaria organizacional. El gestionar adecuadamente la RSE permite una planeación para el aprovechamiento de diferentes beneficios o incentivos que otorgan otras empresas y en especial el Estado; este último ha incorporado en su complejo sistema tributario, importantes beneficios a las empresas que ejecuten acciones relacionadas con la RSE, si bien no se ha hecho de forma explícita, en especial en el impuesto de renta no se hace referencia alguna a la RSE, al analizar dicho sistema detalladamente se pueden encontrar beneficios tributarios para las empresas que ejecuten acciones encaminadas a favorecer de diversas maneras a la sociedad colombiana.

En consecuencia, la incorporación de la RSE en la gestión organizacional conlleva beneficios de reputación e imagen de la empresa; sin embargo, existe confusión acerca del impacto financiero de estas acciones. Indudablemente se requiere disponer de recursos para su ejecución, los cuales pueden tomar la categoría de gasto o de inversión, entendiendo como gasto, la salida de recursos que no generará beneficio a futuro, en tanto que la inversión implica un retorno de estos.

Por lo descrito previamente, la investigación presenta el análisis de la gestión estratégica de la RSE y la manera como incide en el aprovechamiento de beneficios tributarios en Colombia. Para ello, se toman los informes reportados con los estándares GRI en empresas generadoras de energía eléctrica en Colombia y se toma como referencia el impuesto sobre la renta para personas jurídicas en Colombia y los beneficios normativos establecidos por categorías tributarias en el país.

Para su desarrollo, se presentan en este manuscrito los aspectos teóricos a partir de las teorías de los grupos de interés, la gestión estratégica y la ética empresarial. Posteriormente, partiendo de la tensión expresada sobre los incentivos tributarios y la incorporación de la RSE frente a la incidencia en emplear la estrategia organizacional para uno u otro fin, se establece la correlación entre las variables analizadas.

Finalmente se presenta la contrastación de la teoría con la evidencia encontrada en los reportes organizacionales, así como el análisis sobre la manera de cómo gestionar la responsabilidad social empresarial de manera estratégica puede derivar en el aprovechamiento de los beneficios tributarios en el impuesto de renta, con lo cual se mejoran los resultados financieros a la vez que se mejora la reputación organizacional.

METODOLOGÍA

El estudio es de tipo cualitativo de acuerdo con lo señalado por (Muñoz Razo, 2011) puesto que “tiene como finalidad la descripción de las cualidades y características de un fenómeno” (p. 129). Dado que los informes se constituyen tanto de elementos narrativos como datos que consolidan el desempeño organizacional medidos a través de indicadores, en la fase de análisis de información y correlación, se acude al enfoque cuantitativo para representar de manera fiel la naturaleza de los datos y su sistematización.

La investigación es de tipo descriptiva, la cual, como afirma Salkind citado por César A. Bernal, es aquella en que “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (Bernal Torres, 2010, p. 113). Igualmente, dado que se trata de indicar la relación entre dos realidades para ver su injerencia recíproca, la investigación se considera igualmente de tipo explicativo.

De otra parte, como población objeto de estudio se acude a las empresas que en el GRI-database (GRI, 2019) se clasifican en el sector Energy Utilities (servicios públicos de energía) y presentaron reportes GRI en el 2019, año de realización de la investigación, encontrándose en dicha base de datos un total de 18 empresas.

Adicionalmente, se seleccionan aquellas que reportaron durante el año 2019, siendo estas un total de cinco organizaciones, por tanto, el muestreo a emplear es no probabilístico intencional.

Tabla1. Empresas servicios públicos de energía GRI

Nombre	Size	Type
ESSA	Large	Subsidiary
Grupo Energía Bogotá S.A. ESP	MNE	Private company
ISA Intercolombia	Large	Subsidiary
Promigas S.A.	MNE	Private company
Refinería de Cartagena S.A.S.	Large	State-owned company

Fuente: Gri, database (2019) disponible en: <http://database.globalreporting.org>

Como fuente de información secundaria, se analizan los reportes presentados por estas entidades con base en matrices diseñadas que

tienen como propósito desentrañar las acciones morales realizadas por las empresas que benefician a sus *stakeholders* y generaron beneficios tributarios. De igual forma, se acude como fuente de información a la legislación tributaria colombiana, con el propósito describir los beneficios tributarios existentes relacionados con RSE en lo relacionado con impuesto sobre la renta. Lo anterior permitió explicar cómo una adecuada gestión estratégica de las acciones en RSE permitirá obtener ventajas tributarias.

Finalmente, la principal técnica utilizada en la investigación es el análisis documental, el cual incluye una primera etapa de contraste teórico, que permite identificar políticas, principios y valores organizacionales incorporados en la gestión estratégica y la descripción e identificación de criterios relacionados con la RSE, que son incorporados en los informes GRI presentados a través del análisis del discurso organizacional. Para la siguiente fase se acude a la aplicación de matrices de contrastación, diseñadas para describir las acciones relacionadas con RSE y los beneficios tributarios en el impuesto de renta, con el propósito de encontrar el vínculo existente entre ambas, que permitan potenciarlas recíprocamente.

DESARROLLO

Comprendiendo la RSE en su contexto originario

El surgimiento del capitalismo moderno, fundamentado desde lo político en el racionalismo y respaldado por valores religiosos, derivados especialmente de la fe protestante, permeó el espíritu del empresario con una mentalidad calculadora y racional, sustentada en una forma de vida disciplinada en favor del interés propio legítimo. Como define Sombart (1972, pp. 63-64), la organización es la “realización de un plan de gran alcance cuya ejecución requiere la colaboración permanente de varias personas bajo el signo de una voluntad unitaria”.

Estos elementos históricos se deben analizar en consonancia con la existencia de una conciencia moral social, que exige a las organizaciones desarrollar su actividad empresarial lucrativa, respetando los derechos y valores presentes en la sociedad, de sus miembros, consumidores y proveedores; legitimando socialmente el desarrollo de sus actividades; evolucionando el concepto de actividad empresarial a “una actividad humana con una finalidad social” (Cortina, 2008, p. 90), que trasciende de propósitos individuales a colectivos convirtiéndose en “el núcleo básico a partir del cual se organizan las sociedades en los países postcapitalistas” (Cortina, 2008, p.82).

Esta necesidad de legitimarse como agente social y adquirir su ciudadanía corporativa, en términos de Cortina, (2004) exige conciliar la racionalidad estratégica organizacional con el cumplimiento de obligaciones implícitas derivadas de contratos morales en el marco de la ética empresarial; ética que obliga a la empresa como organización y a sus integrantes como individuos a asumir con criterios de responsabilidad social las decisiones que tomen y acciones que ejecuten.

Por tanto, como resultado de los acuerdos sociales, la RSE puede abordarse desde diversas teorías, con lo cual “el concepto que se tenga de RSE depende de los conceptos subyacentes asumidos de empresa y sociedad” (Melé Carné, 2007, p. 65). Según Argandoña (2007), existen tres modelos de empresa, que inciden sobre el concepto de RSE: el primer modelo concibe a la empresa como institución económica cuya única responsabilidad es la generación de valor para sus socios. El segundo modelo la concibe como institución social, en la cual la organización debe retribuir a la sociedad parte del beneficio obtenido. El tercer modelo percibe a la empresa como una comunidad de personas.

En consecuencia, la RSE no aporta a la organización puesto que el propósito es la maximización del beneficio y la interacción con las personas se limita al beneficio que se puede obtener de ellas. La segunda concepción sobre RSE se enfoca en atender las necesidades

de los grupos de interés (*stakeholders*) para lograr su aceptación, convirtiendo a la RSE en simple filantropía. En tanto el último concepto sobre RSE, se funda en la comprensión de las personas como seres libres con motivaciones que trascienden lo material, por lo cual la empresa deberá gestionarse en función de estas interacciones que generen por parte de las personas la disposición a colaborar con la organización en la consecución de sus propósitos, convirtiendo a la empresa en una realidad ética y de responsabilidades éticas.

Al hablar de la responsabilidad, esta se debe abordar como una categoría moral con lo cual se le atribuyen a una persona las consecuencias de sus acciones u omisiones. La categoría moral se adquiere cuando tales acciones son voluntarias, se ajustan a una norma (moral) y se está en capacidad de dar cuenta de ello. Al hablar sobre RSE como responsabilidad ética, esta “debe fundarse en una concepción de la ética capaz de generar autónomamente normas obligatorias para los agentes” (Argandoña, 2007, p. 4), es decir, la RSE debe nacer del deseo libre, autónomo y desinteresado de la organización por hacerse responsable de sus acciones u omisiones, sin que medie norma alguna de tipo externo que genere la obligación de realizarla, salvo la que nace del propio agente, es decir, de la ética de la organización que lleva a tamizar las acciones en función de sus objetivos (razones) y procesos ejecutados más allá de sus resultados, trascendiendo de esta manera el cumplimiento de normas legales, de la obtención de beneficios e incluso de las expectativas de los *stakeholders*.

El matiz social de la RSE se presenta al responder a los requerimientos, en la medida que correspondan a deberes éticos y den cuenta de sus acciones u omisiones. Argandoña (2007) señala que el carácter social se presenta cuando se precisa el ámbito de ejercicio de la RSE, delimitando los *stakeholders* a los cuales se debe; definiendo el contenido de la responsabilidad moral y concretando el modo de asumir y ejercer la RSE. Se tiene entonces a la RSE como una responsabilidad moral, que exige a las organizaciones fundar normativamente (éticamente)

sus deberes, obligaciones y acciones, rindiendo cuentas a la sociedad (*stakeholders*), sin necesidad de un deber social explícito, que le genere la satisfacción de un deber impuesto autónomamente sin que medien causas económicas o filantrópicos.

De lo expresado se deriva la inquietud frente a para quién realiza la organización sus acciones responsablemente. Justo allí estriba la importancia que reviste la RSE para la sociedad y las empresas, asunto que ha sido abordado desde diversas disciplinas que pretenden dar respuesta a los retos que de esta se derivan, generando teorías que abordan la RSE de forma particular. Para efectos investigativos se aborda la RSE como una responsabilidad moral (ética), en la cual las organizaciones deben atender a los requerimientos sociales de forma asertiva; para ello se delimita el trabajo desde la teoría de los *stakeholders*, como una teoría dotada con criterios éticos. De manera que esta teoría es fundamental para comprender las relaciones intrínsecas que se presentan entre la organización y el entorno, derivado de comprender a esta como un sistema (Bertalanffy, 1976) que hace parte de la sociedad, interactuando con ella de forma recíproca derivado del desarrollo de sus objetivos a la par que dota a la organización de obligaciones morales, más allá de las meramente económicas. En palabras de Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & De Colle (2010):

Stakeholder theory has become a powerful vehicle for thinking about the way in which ethics becomes central to the core operations of the firm and how managing is a morally laden activity – rather than a strictly formalistic and amoral quest for economic gain. (p. 232)

En este contexto, entender la organización como un ente dotado de valores, que busca la satisfacción de sus propósitos y de sus *stakeholders*, genera la necesidad de comprender el papel que juega el entorno en el cumplimiento de los objetivos organizacionales; en este sentido Freeman (1984) señala que “which takes into account all of those groups and individuals that can affect, or are affected by, the

accomplishment of organizational purpose” (p. 25). Esta participación en el propósito organizacional y su importancia para el éxito empresarial obliga a las organizaciones a incluir como actor determinante en la gestión estratégica a los diversos *stakeholders* con los cuales la empresa se relacione; sin embargo, la complejidad de esta tarea puede obligar a la empresa a delimitarlos mediante un ejercicio teórico congruente y detallado; como bien lo señala Freeman (1984) “we must be willing to ignore certain groups who will have little or no impact on the corporation at this point in time” (pp. 52-53).

En este sentido, Freeman indica la existencia de tres niveles organizacionales, desde los cuales se relacionan los *stakeholders* con la organización; en primer lugar, se debe analizar quienes son nuestros *stakeholders*, luego entender los procesos organizacionales utilizados relacionados con estos y finalmente comprender las interacciones que se presentan. La comprensión de estos tres niveles de análisis permite lograr lo que Freeman (1984, p. 53) señala como “Stakeholder Management Capability”, entendiéndose como la capacidad que tiene la organización de involucrar con éxito a la gestión estratégica y a sus procesos, los intereses de los *stakeholders*, permitiendo obtener la armonía que conlleve el éxito empresarial.

A pesar de dotar de moralidad (ética) las relaciones sociedad-empresa, persiste la ausencia de un objetivo superior común a los meramente individuales, generando acciones desprovistas de sentido; por lo cual se requiere incluir en el análisis un concepto unificador y que diversos autores han dado en llamar el bien común. Para Rivera, Marleny, & Rojas (2011) el bien común es “aquel acto o perfección excedente y separado del que un conjunto de personas con características diversas participa, beneficiándose de dicha participación y formando entre toda una comunidad” (p. 7), el cual se construye de forma colectiva por los miembros de la sociedad. Este bien común entiende que las empresas requieren de sociedades con buenas condiciones de salud, educación y seguridad, entre otros, que le garanticen el ejercicio de

su actividad empresarial; y la sociedad requiere de empresas que generen empleos, ingresos y servicios, es decir, que se genere valor para todos los *stakeholders*. Es el bien común la materialización de la ética en la organización; propósito y consecuencia de todas las acciones empresariales que permiten en cada estrategia empresarial la generación de bienestar mutuo empresas-*stakeholders*.

Ahora bien, concebir las organizaciones desde la complejidad conlleva grandes retos para la estrategia, marcada por cambios que según Pérez & Massoni (2009, pp. 231-232): “Nos ayuda a desarrollar una Teoría General de la Estrategia, nos permite entender sobre qué tipo de organización estamos operando y reformula la propia noción de estrategia”. En palabras de Porter (2006) “La formulación de una estrategia consiste en relacionar una empresa con su entorno”. La visión teórica que tiene Porter de la estrategia vincula a la organización y las decisiones que se tomen en esta a los requerimientos dados en función de la competencia, lo cual genera la necesidad por parte de los directivos de conocer el medio externo para diseñar la estrategia y derivar de ella las decisiones internas.

Complementaria a esta visión de la estrategia, Henry Mintzberg y James Brian Quinn (1993), la conciben como un plan organizacional integrado por dimensiones. En primera instancia se deben diseñar las estrategias formales, conformadas por los objetivos, las políticas y los programas, en segunda instancia las estrategias se deben desarrollar en torno a pocos conceptos clave, en tercera instancia, la estrategia debe comprender lo impredecible y lo desconocido; para, finalmente, buscar cohesión entre las diferentes estrategias. La carencia de los anteriores elementos, derivan en una amalgama de filosofías que adolecen que cohesión, flexibilidad e impulso, elementos sin los cuales se está en presencia de un amontonamiento de programas inconexos. Finalmente Mintzberg & Quinn (1993, pp. 13-14) sugieren los siguientes criterios básicos para que una estrategia sea eficaz: objetivos claros y decisivos, conservar la iniciativa, concentración, flexibilidad, liderazgo coordinado y competitivo, sorpresa y seguridad.

Con el fin de guiar la estrategia organizacional con enfoque en RSE, se deben reconocer los vínculos recíprocos entre empresa y sociedad, así como los impactos de la actividad hacia el medio o condiciones sociales que le afectan en un medio competitivo. Igualmente, la amplitud de problemas sociales existentes, deben conducir a la empresa a seleccionar aquellos que converjan con su negocio y que, atendidos en debida forma, generen estratégicamente la creación de valor compartido. Según Porter & Kramer (2006, p. 8) los problemas sociales se deben abordar estratégicamente desde las siguientes categorías: problemas sociales genéricos, impactos sociales de la cadena de valor y dimensiones sociales del contexto competitivo, y proceder a clasificarlos en términos de impacto potencial.

Como se recordará, Porter considera que la estrategia es hacer las cosas de forma diferente a los competidores; al aplicar este concepto a la RSE, se deberán abordar los problemas identificados y priorizados desde la RSE reactiva y RSE estratégica. La RSE reactiva comprende el actuar como buen ciudadano de acuerdo con las normas sociales y requerimientos de los *stakeholders*, mitigando los daños ocasionados por las actividades de la cadena de valor. En tanto que RSE estratégica implica transformar las actividades realizadas por la cadena de valor en beneficio de la sociedad e invertir en aspectos sociales que fortalezcan la competitividad, trascendiendo a “una relación simbiótica: el éxito de la empresa y el de la comunidad se refuerzan mutuamente.” (Porter & Kramer, 2006, p. 12)

En resumen, el vínculo indisoluble existente entre sociedad y empresa genera efectos recíprocos innegables que originan por parte de estas últimas la imperiosa necesidad de ejecutar acciones de responsabilidad social. Sin embargo, en atención a la inmensa cantidad de necesidades sociales y la limitada disposición de recursos, es necesaria la selección y atención de aquellas con mayor nivel de generación de valor compartido. Con este propósito y por fines competitivos, las organizaciones deberán utilizar criterios de tipo estratégico que los

cumplan y permitan la creación de una agenda social corporativa que involucre las necesidades de los *stakeholders* y deriven una RSE estratégica.

Finalmente cabe señalar que Porter & Kramer (2011) han propuesto evolucionar del concepto de Responsabilidad Social Empresarial al de valor compartido, como una forma más eficiente de contribuir a la solución de problemas sociales, integrando las acciones a la rentabilidad organizacional y mejorando la posición competitiva de la empresa.

Es justamente sobre esta visión que se cimienta la posible injerencia de la decisión organizacional por incorporar la RSE a su gestión estratégica sobre lo cual el Estado juega un rol relevante. La hacienda tradicional asigna fines meramente recaudatorios a los tributos, para financiar las necesidades del Estado, sin embargo, los fines inherentes de un Estado Social de Derecho generan la necesidad de ampliar los fines de los tributos. En este sentido Amatucci & D`amati (2004) señalan:

En el ámbito de la intervención del Estado en la economía y del profundo compromiso con que las Constituciones Políticas propias del Estado social de derecho vinculan al órgano público, no solo es posible, sino en muchos casos útil y de gran interés, que se acuda a los beneficios tributarios para promover actividades de los particulares que coadyuven a la realización de los fines colectivos (p. 35).

La intervención del Estado a través del otorgamiento de beneficios tributarios posibilita una relación sistémica entre el Estado, la sociedad y las empresas que permiten la obtención de fines sociales como salud, cultura, educación o ambiente de forma más ágil. De esta manera el Estado se convierte en actor generador de acciones en materia de RSE, y las organizaciones que logren incorporar dichas acciones en su gestión estratégica podrán hacer uso de tales beneficios que repercutan positivamente en la sociedad.

Aspectos de la gestión estratégica de la RSE incorporados en los informes elaborados a través de los reportes los estándares del Global Reporting Initiative (GRI) para el caso de las empresas generadoras de energía en Colombia

Entendiendo la necesidad de las organizaciones en comunicar a los *stakeholders* las acciones emprendidas en procura del bien común, surge la inquietud acerca de cuál es la mejor manera de informarlas; para ello se han diseñado reportes como los denominados reportes de sostenibilidad y que según Gómez Villegas & Quintanilla (2012) “tiene como objetivo la rendición de cuentas de la organización sobre el desempeño, en términos de la triple línea de resultados de sus actividades” (p. 130), lo cual a todas luces constituye una forma efectiva de comunicación con los *stakeholders*.

Existen diversas formas, entre las más reconocidas se tienen: Pacto Global, Balance Social, ISO y GRI. Para efectos del trabajo y dada su amplia difusión a nivel mundial y en particular en Colombia, se tomará como base el Global Reporting Initiative (GRI).

Según el estándar GRI 101 los informes de sostenibilidad son “una práctica que consiste en la elaboración de informes públicos sobre los impactos económicos, ambientales y sociales de las organizaciones y, por ende, sus contribuciones (positivas o negativas) al objetivo de desarrollo sostenible.” (Global Reporting Initiative GRI, 2016, p. 3). El GRI (Global Reporting Initiative GRI) mediante la publicación de guías, permite a los usuarios orientarse en la elaboración de estos informes, de forma tal que se constituya en una práctica relativamente sencilla por parte de las empresas, en beneficio de los *stakeholders*.

En concordancia con lo expresado, a partir de la revisión de los componentes de los estándares, el GRI realiza la selección con enfoque deductivo partiendo de los estándares generales hacia su aplicación particular en las empresas seleccionadas. A partir de los

requerimientos para la presentación de información se indican los elementos constitutivos para cada indicador. Apelando al análisis se construyó una matriz de verificación de cumplimiento de los contenidos en cada informe y se realizó el inventario de los apartados que en cada informe permiten indicar el contenido del discurso organizacional que permiten dar cuenta de las estrategias desde la gestión de la RSE. Como elemento emergente se exponen los hallazgos que, si bien no se enuncian enmarcados en el reporte, se encuentran alineados con la estrategia organizacional.

Considerando la voluntariedad que implica la gestión de la RSE a nivel organizacional, GRI reconoce que existe un componente de materialidad definido en el estándar 102, esto es, limitaciones y temas considerados de mayor relevancia para la organización. Por tanto y apoyado en el estándar 103, “Enfoque de gestión”, se desagregó a través de una matriz de verificación el cumplimiento de cada tema material con la explicación sobre cómo se define y gestionan los temas abordados. Este instrumento permite contrastar los ítems considerados en el reporte; sin embargo y, en consideración al hecho que cada empresa elige su grado de desagregación informativa, para garantizar la comparabilidad se han abordado los contenidos de los informes a partir del análisis del discurso organizacional según lo previamente descrito.

Las categorías que permitieron caracterizar los aspectos de la gestión estratégica se muestran en la tabla 2.

Tabla 2. Categorías GRI relacionadas con la gestión estratégica

Estándar de GRI tomado como referencia	Categoría analizada
102-14	Declaración de los altos ejecutivos sobre la toma de decisiones

102-15	Principales impactos, riesgos y oportunidades
103-1	Temas materiales y coberturas
103-2	Enfoque de gestión y sus componentes
103-3	Evaluación del enfoque de gestión

Fuente: GRI standard

Conforme lo expresado previamente se acude a la presentación de los extractos contenidos en los informes organizacionales que permiten dar cuenta de la existencia y aplicabilidad de estrategias enfocadas a la gestión de la RSE en las empresas objeto de estudio; se han codificado con la letra “E” y el número de 1 al 5 conforme fueron abordadas según el filtro que permitió a través de la plataforma GRI indicar las que producen reportes sobre RSE con la metodología GRI Standard de las cuales por su grado de completitud y respuesta frente a los estándares previamente seleccionados, se decidió únicamente hacer el análisis de discurso de tres de las cinco empresas preseleccionadas, quedando así codificadas de E1 a E3.

Estándar: 102-14 Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones

Categoría- Relevancia de la sostenibilidad para la organización:

La información que se declara en los informes organizacionales permite dar cuenta de la inclusión de este aspecto de vital relevancia frente a la crisis planetaria, para lo cual se toma como insumo de análisis siendo evidencia fundamental frente a la toma de decisiones organizacionales: De lo expresado en el discurso organizacional puede indicarse la adhesión de las prácticas organizacionales en función tanto de tendencias internacionales como los ODS, Pacto global y tendencias mundiales frente a la conservación del ambiente y el respeto por los derechos de todas las formas de vida en el planeta. En consideración de la actividad organizacional puede inferirse que en razón a su influencia en su entor-

no se convierte en un aspecto de trascendental relevancia la destinación tanto de recursos financieros como de propósitos que les permitan mantener un diálogo articulado con sus grupos de interés

Tal como lo expresa la teoría de los *stakeholders*, las organizaciones deben responder de forma asertiva a las necesidades sociales; en este sentido podemos evidenciar la ductilidad de la RSE derivada de los diversos tipos de *stakeholders* que poseen estas organizaciones, aun siendo del mismo sector; de igual manera, las acciones a emprender se restringen en función de juicios de valor por parte de la administración de cada entidad, dado que cada una asigna ponderaciones diferenciales a sus acciones, las cuales se encuentran desprovistas de sentido, ante la ausencia de comprensión del concepto del bien común, privando a sus acciones del sentido necesario para generar beneficios circulares entre la sociedad y la organización. De manera complementaria al revisar en esta categoría las estrategias que las organizaciones emplean también a partir de su relato es posible, indicar la manera como son llevadas a cabo en cada organización estudiada:

Estrategia para abordar la sostenibilidad: De lo expresado puede indicarse para el caso de E1 que la empresa realiza una descripción genérica de los resultados obtenidos en diversas categorías. La exposición es narrativa, sustentada en algunas cifras, sin que se pueda evidenciar de forma clara la estrategia de la empresa en el corto, mediano y largo plazo. Esta descripción se encuentra en el apartado denominado “Mensaje a los grupos de interés”.

Por su parte para E2, el informe carece de una enunciación explícita de la estrategia sobre la sostenibilidad, no obstante, en la sección denominada “Carta del presidente a los accionistas”, se realiza una descripción narrativa de algunos resultados relevantes para la organización que tiene efectos positivos en la sociedad (*stakeholders*); sin embargo, adolece de una estrategia clara que permita evidenciar el compromiso de los altos ejecutivos con la sostenibilidad y sus grupos de interés.

Finalmente, para el caso de E3 puede indicarse que la empresa da cuenta de su estrategia, en el apartado del Gerente denominado Mensaje de la Administración. La declaración en torno a la relevancia de la sostenibilidad para la organización está compuesta por un discurso que denota compromiso con la sostenibilidad empresarial en función de sus intereses y el de sus grupos de interés. Igualmente sustenta su compromiso con la “gestión social” por medio de cifras económicas que dan cuenta de los buenos resultados.

Estándar: 102-15 Principales impactos, riesgos y oportunidades

Categoría- Impactos, riesgos y oportunidades: Nuevamente apelando a la divulgación informativa que realizan las empresas frente a sus grupos de interés se toman como referencia las declaraciones hechas en los informes sobre responsabilidad social. En consecuencia, es posible verificar la coherencia entre las declaraciones genéricas frente a las estrategias empleadas respecto de la sostenibilidad respecto al reconocimiento de impactos, riesgos y oportunidades derivados de la actividad organizacional. En tal sentido, respecto de E1, puede indicarse que su gestión se explicita en el direccionamiento estratégico, el cual es el marco de actuación en el cual el Grupo EPM define los aspectos que lo caracterizan, los objetivos que quiere alcanzar y la forma para lograrlo, buscando su sostenibilidad. En razón a cambios presentados en el entorno del Grupo EPM, como la contingencia del Proyecto Hidroeléctrico Ituango, el comportamiento de la demanda de energía, ajustes en el crecimiento económico del país, cambios en mercados y sectores industriales, entre otros, se hace necesario una actualización en el direccionamiento estratégico del Grupo; en la búsqueda del contenido 102-15 referente a principales impactos, riesgos y oportunidades, se hallaron elementos de análisis relevantes para el trabajo. Dichos elementos son: direccionamiento estratégico, estrategia, imperativos estratégicos y mapa de objetivos. En cuanto al direccionamiento estratégico se rescata la intención de beneficiar a

los grupos de interés. Al analizar el mapa de objetivos, se encuentran dos que abordan directamente a los grupos de interés, “armonizar las relaciones con los grupos de interés externos” e “incrementar valor para los grupos de interés”. Lo cual evidencia la incorporación de los intereses de los diferentes actores en la estrategia de la empresa. Igualmente se puede evidenciar el perfil con el cual se trata a los grupos de interés, desde la perspectiva de la generación de valor.

Complementario a lo anterior, entre los indicadores que miden el cumplimiento de los dos objetivos estratégicos relacionados con los grupos de interés, se encuentra con indicadores de tipo cualitativo (transparencia) que pueden reflejar las relaciones con los grupos de interés externos. Cuando se analizan los indicadores relacionados con el incremento del valor para los grupos de interés se encuentran indicadores de tipo cuantitativo (EBITDA, utilidad neta, ingresos) de corte financiero, reflejándose una visión tradicional de valor, que se limita a cifras monetarias, incluso, sesgados a un grupo de interés interno específico (accionistas) que permita asegurar la sostenibilidad de las empresas que lo conforman en los componentes social, ambiental y económico, en pro del beneficio de los grupos de interés; este nuevo direccionamiento continúa siendo monitoreado anualmente con el fin de validar la pertinencia de su actualización a partir de los cambios en las variables del contexto empresarial (ESSA, 2019, pp. 6, 7).

Por su parte, respecto del análisis de enfoque estratégico en E2 puede indicarse que la empresa tiene un sistema de gestión de riesgos que contribuye con el logro de sus objetivos estratégicos, ayudando a mitigar los riesgos para la empresa y la comunidad. No se encuentra de forma directa el contenido 102-15; sin embargo, existen dos secciones denominadas riesgos estratégicos y riesgos emergentes. En cuanto a los riesgos estratégicos, se describen brevemente en qué consisten, sus acciones de mitigación e impactos potenciales. Se encuentran cuatro riesgos que presentan alguna relación con la gestión de la RSE, sin embargo, únicamente el riesgo denominado fraude y corrupción

presenta los impactos potenciales con relación y mención directa a los grupos de interés. En relación con los riesgos emergentes, no se evidencia relación con la gestión de la RSE. La empresa tiene sistema de gestión de riesgos que contribuye con el logro de sus objetivos estratégicos, ayudando a mitigar los riesgos para la empresa y la comunidad.

En la búsqueda de las estrategias (102-14) que tiene la organización para abordar la sostenibilidad, se logró encontrar información relevante, la cual no se encuentra enunciada taxativamente en el contenido del reporte, pero que responde en gran medida al sentido del estándar. Es así como existe una declaración explícita sobre el reto organizacional de consolidar una estrategia de desarrollo sostenible (Grupo Energía Bogotá, 2019, p. 39).

Finalmente, para el análisis de E3 desde la sostenibilidad, la empresa da cuenta de su estrategia, en el apartado del Gerente denominado Mensaje de la Administración. La declaración en torno a la relevancia de la sostenibilidad para la organización está compuesta por un discurso que denota compromiso con la sostenibilidad empresarial en función de sus intereses y el de sus grupos de interés. Igualmente sustenta su compromiso con la “gestión social” por medio de cifras económicas que dan cuenta de los buenos resultados. Referente a la estrategia que tiene la empresa para abordar la sostenibilidad, en el apartado denominado Marco Estratégico, demuestra el interés que gestionar su negocio, respetando a sus *stakeholders*, contribuyendo con el desarrollo sostenible. La empresa plantea un nuevo ciclo estratégico, en el cual plantean como estrategia generar valor para todos los grupos de interés de la empresa, tomando como guía los ODS y la necesidad de los grupos de interés, en un escenario de sostenibilidad.

La empresa gestiona sus riesgos por medio de la metodología ISO 31000, generando un mapa de riesgos: estratégicos, operacionales y del entorno. Se puede resaltar los siguientes riesgos por su relación

con la RSE: ambiental, fraude, social, capital humano. La gestión de los riesgos, impactos y oportunidades se realiza de forma estratégica, verificando el posible impacto de la empresa sobre el entorno ambiental, social y económico y los grupos de interés.

Los enfoques estratégicos empleados por las organizaciones en el marco de la responsabilidad social corresponden con lo expresado en los estándares GRI, donde se encuentra referencia al término estrategia competitiva, la cual según Porter (2002) se basa en la identificación de actividades que hace a la organización diferente a otras y le permite generar valor al establecer posiciones estratégicas respecto de la competencia.

Estas actividades particulares deben generarse producto del adecuado entendimiento del entorno y ejecutarse en función de los objetivos organizacionales previamente establecidos; en este sentido se procederá a verificar si el enfoque de gestión que las organizaciones bajo estudio que informan en los reportes GRI permiten optimizar la generación de valor para la organización y para la sociedad.

Estándar: 103-1 Explicación del tema material y su cobertura:

En atención a lo expresado al inicio de este apartado, los temas considerados materiales o relevantes difieren entre las organizaciones objeto de estudio. Por tanto, se optó por la presentación individualizada de los aspectos que se han relevado en los informes con indicación de la narrativa extractada en las declaraciones hechas y con posterioridad a su presentación el análisis para cada caso.

Categoría- Tema material: En el caso de E1 puede indicarse que la explicación es sencilla pero poderosa, demostrando claramente la materialidad del tema. La explicación de la materialidad de este tema se asocia directamente con la RSE, la importancia del tema está asociada al compromiso universal de reconocer que todo ser humano es sujeto

de derechos. En lo relacionado con tarifas y precios, la materialidad del aspecto se encuentra asociado al cumplimiento de requerimientos legales. En lo expresado a través de la narrativa como parte integral del reporte de RSE de la organización puede indicarse que existe falta de claridad al señalar la materialidad y cobertura del tema, pues si bien se enuncia, no hay una explicación sobre las razones que llevan a definir como material o relevantes los aspectos elegidos por la organización, así como su vinculación con los grupos de interés.

En relación con el estándar 103-1 Explicación del tema material y su cobertura, puede indicarse de manera genérica que la selección de los aspectos que revisten relevancia para las organizaciones objeto de estudio tratan de dar respuesta a la triple línea de resultados con cobertura de los aspectos enunciados en los estándares 102 previamente referidos en cuanto a riesgos, impactos y oportunidades. Desde una perspectiva estratégica, la selección de temas materiales es fundamental para orientar de forma adecuada las acciones que la organización debe emprender en procura de responder a las necesidades sociales, optimizando sus recursos y la generación de valor; igualmente, diferenciarse de la competencia y generar la ventaja y fortaleza necesarias que permitan triunfar en los negocios. Sin embargo, en la determinación de los temas materiales, persiste una visión simplificadora de carácter unidimensional bajo la cual, si bien parece que han asimilado la responsabilidad social de sus acciones y la necesaria vinculación a su estrategia, aún carece de la falta de visión derivada del adecuado entendimiento del diseño estratégico abordado desde la complejidad organizacional.

Estándar: 103-2 El enfoque de gestión y sus componentes:

Respecto de este tema material se explica de forma clara cómo la organización gestiona el tema, los programas que implementaron para gestionarlo, los objetivos estratégicos y los grupos de interés impactados, todos de tipo externo. Los énfasis y aspectos de la gestión

son el resultado del trabajo realizado entre la empresa y los grupos de interés priorizados. Se explica de forma clara cómo la organización gestiona el tema, los programas que implementaron para gestionarlo, los objetivos estratégicos y los grupos de interés impactados, internos y externos. Los énfasis y aspectos de la gestión son el resultado del trabajo realizado entre la empresa y los grupos de interés priorizados. La empresa tiene establecidas para este aspecto material las políticas. La empresa realizó con sus grupos de interés priorizados la actualización e identificación de los énfasis y temas relevantes en RSE. Las actividades o programas son medidos por indicadores de cumplimiento de las metas planteadas. El enfoque de gestión se encuentra restringido al cumplimiento de requerimientos legales. La organización identificó los aspectos relevantes asociados con la RSE, realizando trabajo con los grupos de interés priorizados. Las actividades o programas son medidos por medio de indicadores de cumplimiento de las metas planteadas. Las actividades o programas son medidos por indicadores de cumplimiento de las metas planteadas. Las actividades o programas son medidos por indicadores de cumplimiento de las metas planteadas.

Conforme lo establecido en el estándar, para E2 no se evidencia el enfoque de gestión y sus componentes. El Grupo Energía de Bogotá relaciona el enfoque de gestión de acuerdo a cada empresa que integra el grupo empresarial del que hace parte. Por su parte, en cuanto a este estándar en E3 la gestión del tema abarca desde programas que buscan concientizar a las personas del tema hasta el control en la ejecución de recursos; es decir, medidas de tipo cualitativo y cuantitativo.

Según lo expresa GRI, el enfoque de gestión “se utiliza para aportar información sobre cómo la organización gestiona un tema material” (Global Sustainability Standards Board (GSSB), 2016, p. 4), sin establecer los parámetros teóricos y conceptuales que prescriban los elementos que validen si la forma de gestionar los temas materiales son adecuados; motivo por el cual se procederá a analizar el enfoque de gestión reportado por estas organizaciones tomando los fundamentos expre-

sados previamente en el fundamento teórico. El enfoque de gestión que se propone en el presente trabajo surge de la necesidad de asimilar los requerimientos de los grupos de interés que se ven afectados por el desarrollo de la actividad económica organizacional, en el cual su comportamiento evolucione a conductas prosociales que tengan como eje central el bien común de la empresa y comunidad donde opera. Estos comportamientos prosociales son “en los que el individuo no da prioridad a su interés material e internaliza desinteresadamente el bienestar de otros. Este tipo de comportamiento contribuye enormemente en la calidad de vida en sociedad” (Tirole, 2019, p. 143).

De lo expresado previamente, en los tres casos de estudio se hace notable que el enfoque de gestión, así como sus componentes se encuentran transversalizados por los temas considerados materiales. Sin embargo, se debe distinguir el enfoque de cada empresa analizada, pues mientras en el caso de E1 se evidencia la intención de internalizar las necesidades planteadas por los grupos de interés, en el caso de E2 y E3 se plantea un enfoque de gestión atendiendo a las presuntas necesidades de grupos de interés según el sentir de la organización, derivando en un ocultamiento de la verdaderas necesidades del otro, que se plasman en un ejercicio de reemplazo de la voz de los grupos de interés.

Estándar: 103-3 Evaluación del enfoque de gestión

En el reporte de E1 puede indicarse sobre la evaluación de la gestión que se reflejan estas mediciones de tipo cuantitativo de los últimos tres años. Para cada programa se mide el cumplimiento de las metas planteadas para el respectivo año y se plantean los retos para el siguiente año. Todas las metas están establecidas de tal forma que pueda medirse de forma precisa su resultado. La empresa evalúa este aspecto por medio de indicadores asociados al Cuadro de Mando Integral (CMI), con verificación de auditorías. En el informe se reflejan estas mediciones de tipo cuantitativo de los últimos tres años. Las mediciones se

dan en términos de escalas salariales, indicadores de retiro, indicadores de tipo de contratación, género contratado, entre otros, que reflejan de forma cuantitativa el cumplimiento de sus programas. El enfoque de gestión se evalúa de forma detallada por cada programa. Las mediciones son de tipo cuantitativo en diferentes unidades de medida en un periodo de tres años. Este aspecto se mide por medio de un indicador en el cual se indican el número de acciones realizadas y el porcentaje de avance. La evaluación está asociada a los requerimientos exigidos por la entidad estatal encargada de vigilar las tarifas y precios.

En relación con el análisis del reporte de la empresa E2 se indica que se realiza medición en cuanto a: empleados informados y capacitados y capacitaciones a grupos de interés (personas capacitadas). Se presentan cifras que demuestran la nueva composición accionaria, producto de la democratización realizada en el año 2018. Los mecanismos de evaluación y los resultados son escasos. La empresa no es clara al señalar los mecanismos de evaluación del enfoque de gestión; sin embargo, muestra algunos resultados obtenidos por las empresas que conforman el grupo. Cada grupo describe sus resultados con cifras de tipo cualitativo y cuantitativo, al igual que los retos a los que se enfrentan.

En lo relacionado con este estándar, la empresa E3 realiza una descripción de sus “principales avances”, apoyada en cifras. Estos indicadores de tipo cuantitativo realizan mediciones por los años 2014 a 2018. Para este tema material, la organización realiza una descripción narrativa de sus principales avances y resultados.

Respecto de este estándar en cuanto a la evaluación de la gestión, se hace necesario hacer seguimiento al impacto de las políticas instauradas toda vez que a la luz del cumplimiento no solo de las metas establecidas por la organización sino también atendiendo a las necesidades normativas en lo referente al uso de incentivos tributarios, la generación de información fuente de verificación se hace indispensable.

En un Estado moderno organizado políticamente como una democracia, se debe propender porque sus integrantes alcancen un mayor grado de bienestar, buscando la reducción de desigualdades que surgen como consecuencia de los fallos propios de nuestro sistema político, social y económico. Para este propósito se debe contar con el apoyo de las organizaciones, entendidas como agentes sociales que pueden propiciar el cambio; sin embargo, esto no consiste en delegarle funciones propias de lo público a lo privado sin que exista algún tipo de compensación, aunque se aclara que la motivación para el actuar responsable de una organización debe ser intrínseco, las motivaciones extrínsecas que permitan generar una mayor dinámica a las acciones empresariales son también importantes. Para este propósito y como bien lo señalan Amatucci & D`amati (2004) “Es evidente que el Estado debe intervenir para garantizar la igualdad de hecho y evitar que la actividad de los particulares pueda incidir negativamente en los intereses colectivos.” (p. 32).

El Estado puede realizar dicha “intervención” por medio de normas de tipo fiscal, gravando con mayores tasas a aquellos sujetos con mayor riqueza para redistribuirla vía gasto público. En dicho sentido Stiglitz (2012) menciona “Los impuestos progresivos y las políticas de gasto (que gravan más a los ricos que a los pobres y aportan buenos sistemas de protección social) pueden limitar la magnitud de la desigualdad” (p. 78); o mediante normas de tipo extrafiscal, las cuales otorgan beneficios tributarios a las organizaciones en “pro de objetivos de tipo económico o social que no solo trascienden la función financiera, sino que parten de la base de prescindir de las posibilidades de recaudo que se presentarían en su ausencia” (Amatucci & D`amati, 2004, p. 34).

Relación entre las acciones en RSE los beneficios tributarios en el impuesto sobre la renta

Se presenta a continuación las acciones que por organización, se declaran, así como los grupos de interés a que se encuentran direcciona-

das, asunto que es posible obtener, bien de forma explícita en los informes de las empresas o como producto de un ejercicio de deducción de acuerdo con el grupo al que se enfocan de acuerdo con los estándares 102-40 Lista grupos de interés y 102-42 Identificación y selección de grupos de interés. En tal sentido se presenta a continuación en principio la indicación por empresa de las acciones derivadas de cada tema material, su descripción y los grupos de interés, así como criterios para su selección en el caso de cada organización objeto de estudio.

Estándares: 102-40 Lista grupos de interés, 102-42 Identificación y selección de grupos de interés

De acuerdo con lo declarado por E1 es claro que para la organización la selección de sus grupos de interés se encuentra acorde al tipo de relacionamiento e influencia que tienen, así como su incidencia en la percepción de legitimidad de las prácticas que realiza. Ahora bien, es necesario verificar la alineación entre esta declaración con respecto a las acciones que se emprenden, para lo cual se acude a listarlas conforme el estándar 103-1: explicación del tema; revisando lo expresado por la empresa en este apartado del reporte GRI puede indicarse que existe correspondencia entre las acciones propuestas en cada tema material frente a los grupos de interés declarados a nivel organizacional. Esta coherencia implica adicionalmente la intención de gestionar responsablemente los efectos tanto internos como externos y reconocer la necesidad de asignación de recursos (físicos, financieros, humanos) para llevar a cabo su implementación. Nuevamente en cumplimiento de los estándares en mención la empresa declara explícitamente los grupos de interés a los cuales dirige sus acciones y estrategias para lo cual define como criterio el área de actuación, así como la influencia que su actividad pudiera llegar a tener sobre los mismos. En un ejercicio comparado con E1 hay mayor desglose de los grupos de interés encontrando ya no solo los comúnmente declarados sino también aquellos que tienen injerencia a nivel social en términos de

difusión y validación de la información generada por la empresa material y su cobertura en correspondencia con los grupos así declarados.

Por su parte, las acciones en el caso de E2 reflejan correspondencia con los grupos de interés declarados, no obstante, existe una carencia de relación directa frente a los grupos de interés: Accionistas e inversionistas, autoridades y formadores de opinión, frente a los cuales no hay una claridad sobre la manera como las acciones atienden específicamente a sus necesidades.

En el caso de E3, si bien hay una identificación genérica de los grupos de interés, la forma en que fueron seleccionados no se explicita, lo cual implica un esfuerzo más alto en develar las razones que conllevan a gestionar la RSE encaminada a los listados, más allá de la vinculación que por la naturaleza del rol ejercen que en la compañía pudiera tenerse. En consecuencia, se procede a realizar la matriz de consistencia entre las acciones conforme a los temas materiales definidos y los grupos de interés así identificados.

En consecuencia, de E3 respecto de sus acciones en RSE vinculadas a los grupos de interés, pudiera indicarse que existe una tendencia a reconocer sólo a aquellos que derivan alguna responsabilidad desde el punto de vista legal y por tanto implican la inminente necesidad de ser incluidos como grupos de influencia. Esta afirmación es posible sustentarla a partir de la manera como son expresadas las acciones más intencionadas a evitar riesgos de demandas o litigios que a emprender iniciativas más allá de la obligación legal.

Con la elaboración de las matrices previas es posible soportar el hecho que sí hay correspondencia entre las acciones y grupos de interés, dicho de otro modo, no hay una acción que se emprenda desde la gestión de la RSE que no esté pensada frente al interrogante ¿para quién? Conforme se expresa en la guía GRI (Global Reporting Initiative, 2016) Los grupos de interés se definen como entidades o

individuos de los que razonablemente se puede esperar que se vean afectados significativamente por las actividades, productos o servicios de la organización informante o cuyas acciones se puede esperar que afecten a la capacidad de la organización para llevar a cabo con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos (p. 8).

Complementario a lo expuesto y siendo de interés particular en la investigación ver cómo la acción responsable de la empresa pudiera derivar en la opción de tomar los beneficios tributarios, a continuación, se presentan los referentes al impuesto sobre la renta en Colombia. Para ello se acude a hacer la revisión del acervo normativo vigente a la fecha de realización de la investigación indicando la categoría tributaria en que se encuentra el beneficio, la cual ha sido codificada así:

Tabla 3. Codificación y normativa, categorías tributarias

Categoría Tributaria	Código	Referente normativo
Ingresos no constitutivos de renta ni ganancia ocasional	ING	Artículo 57-2 E.T.N.
Deducciones/pagos laborales	DL	Artículo 108-1, 108-2, 108-5 E.T.N.; artículo 32 ley 361 de 1997 y artículo 23 ley 1257 de 2008
Deducciones/donaciones	DD	Artículo 125 y 126-2 E.T.N.
Deducciones/inversiones	DI1	Artículo 158-1; artículo 3 y 4 ley 1493 de 2011
Deducciones/inversiones	DI2	Artículo 174 Ley 1955 de 2019
Descuento tributario/inversiones	DTI	Artículo 255, 256 y 256-1 E.T.N.
Descuento tributario/donaciones	DTD	Artículo 257 E.T.N.
Otros	OT1	Artículo 257-1 E.T.N.

Otros	OT2	Artículo 800-1 E.T.N.
Rentas exentas	RE1	Numeral 2, Artículo 235-2 E.T.N.
Rentas exentas	RE2	Numeral 3, Artículo 235-2 E.T.N.

Fuente: Elaborado por el investigador con base en el Estatuto Tributario Nacional

Posteriormente, se vincula al referente normativo describiendo en qué consiste este beneficio específicamente en el impuesto sobre la renta para personas jurídicas en Colombia, así como el correspondiente grupo de interés al que protege, socialmente hablando, esta intención normativa.

Es importante reconocer la importancia que tienen los impuestos para los Estados modernos, especialmente desde la revolución gloriosa; parafraseando a Fukuyama (2019, p. 590) desde este momento histórico, se logró legitimar la imposición al estar basada en el consentimiento del pueblo por medio de sus representantes, conocido bajo el principio “no hay tributación sin representación”. Este hecho político permeó la sociedad británica de legalidad y sobre todo de responsabilidad estatal, generando importantes desarrollos económicos y sociales y sentó las bases para la creación de nuevos impuestos en la medida que fueran requeridos para el bienestar social o incluso su supervivencia.

Bajo estas premisas ideológicas nace el impuesto sobre la renta en 1799, con el propósito inicial de financiar las constantes guerras europeas; el cual y como lo señala Pierre (1977, p. 50) se consideraba como un “Impuesto de clase, pagado por los más ricos, y que llegó a considerarse necesario para los gastos de una economía de guerra”; sin embargo, sus diversas bondades como la facilidad de recaudo y el incremento de la riqueza derivado de la revolución industrial permitió que “entre finales del siglo XIX y comienzos del XX, todos los países

desarrollados lo habían adoptado como un impuesto permanente” (Piza, 2013, p. 29). En Colombia surgió en 1918 por iniciativa del entonces Ministro de Hacienda, Esteban Jaramillo, pasando a formar parte indispensable de los recursos de la nación. La importancia que ha adquirido este impuesto para el Estado colombiano es tal que para el año 2020 representa el 27,7% de los ingresos totales del presupuesto nacional; denotando su relevancia para financiar los gastos e inversiones que debe ejecutar el Estado en beneficio de la comunidad.

El impuesto de renta puede clasificarse según a quien someta en dos tipos, impuesto de renta a personas naturales e impuesto de renta a personas jurídicas. Para el caso de las personas jurídicas, la tasa nominal a la cual tributan es del 33% pudiendo variar según las estrategias tributarias que se empleen para disminuir la tasa efectiva de tributación de forma legal.

Este escenario plantea una tensión entre pagar impuestos sin tener estrategia, permitiendo que ingresen al erario y sea el Estado que se encargue de realizar las acciones necesarias para generar bienestar social o utilizar estrategias que permitan disminuir las transferencias al Estado, empoderándose la empresa como actor social que intervenga en generar bienestar en procura del bien común y de sus grupos de interés.

Probablemente nos encontremos ante una discusión que no logre darle la razón completamente a algún escenario, dada la alta carga ideológica que puede tener la discusión. Para efectos del presente trabajo y utilizando el concepto ético (Aristóteles, 2018) que considera la virtud moral como el justo medio entre dos extremos, se considera necesario que el Estado y las empresas ejecuten acciones en procura del bienestar social.

Tabla 4. Asociación beneficios tributarios/grupos de interés

Categoría Tributaria	Código	Referente normativo	Descripción	Grupo de interés
Ingresos no constitutivos de renta ni ganancia ocasional	ING	Artículo 57-2 E.T.N.	No se encuentran sometidos al pago del impuesto de rentas, los recursos que reciban las empresas que se destinen al desarrollo de proyectos de carácter científico, tecnológico o de innovación.	Comunidad, clientes y usuarios
Deducciones/pagos laborales	DL	Artículo 108-1, 108-2, 108-5 E.T.N.; artículo 32 Ley 361 de 1997 y artículo 23 Ley 1257 de 2008	Los recursos desembolsados por las empresas como resultado de la contratación de empleados en situación de vulnerabilidad, tal como lo determina el referente normativo previamente citado; pueden ser tratados como una partida que disminuye en la determinación de la renta líquida gravable y el impuesto de renta.	Trabajadores
Deducciones/donaciones	DD	Artículos 125 y 126-2 E.T.N.	Las donaciones que realicen las empresas a las entidades que señala la norma pueden tratarse como una deducción en el impuesto sobre la renta, generando impacto favorable en el impuesto.	Comunidad

**TENDENCIAS GERENCIALES EN ORGANIZACIONES COLOMBIANAS, MIRADA
PANORÁMICA EN INVESTIGACIONES DOCTORALES**

Deducciones/ inversiones	DI1	Artículo 158-1; artículos 3 y 4 Ley 1493 de 2011	Las inversiones que se realicen en investigación, desarrollo tecnológico o innovación pueden tratarse como deducción el impuesto de renta	Comunidad, clientes y usuarios
Deducciones/ inversiones	DI2	Artículo 174 Ley 1955 de 2019	Las inversiones en investigación y desarrollo en el ámbito de la producción de energía eléctrica con FNCE (fuente no convencional de energía) y gestión eficiente de la energía; se considera como una deducción del impuesto de renta.	Comunidad
Descuento tributario/ inversiones	DTI	Artículos 255, 256 y 256-1 E.T.N.	Las empresas que realicen inversiones en control y mejoramiento de medio ambiente y en investigación, desarrollo tecnológico e innovación pueden tomar los valores invertidos como un descuento tributario, el cual implica una disminución directa del impuesto de renta	Comunidad
Descuento tributario/ donaciones	DTD	Artículo 257 E.T.N.	Las donaciones que se realicen a entidades sin ánimo de lucro se pueden tratar como descuento tributario	Comunidad, Estado

Otros	OT1	Artículo 257-1 E.T.N.	Las empresas pueden celebrar convenios para otorgar becas de estudio y manutención. El valor de dichas becas se puede “cruzar” con el pago del impuesto de renta; es decir, disminuye directamente el pago del impuesto.	Comunidad
Otros	OT2	Artículo 800-1 E.T.N.	Las empresas pueden optar por pagar el impuesto de renta, ejecutando proyectos de trascendencia económica en municipios en las zonas más afectadas por el conflicto armado. (ZOMAC).	Comunidad, Estado
Rentas exentas	RE1	Numeral 2, Artículo 235-2 E.T.N.	Las inversiones que se realicen con el propósito de incrementar la productividad del campo colombiano pueden tratarse como una renta exenta en el impuesto sobre la renta.	Comunidad
Rentas exentas	RE2	Numeral 3, Artículo 235-2 E.T.N.	La venta de energía eléctrica generada con base en energía eólica, biomasa, residuos agrícolas, solar, geotérmica o de los mares se puede considerar como una renta exenta en el impuesto sobre la renta.	Comunidad

Fuente: Elaborado por el investigador con base en el Estatuto Tributario Nacional

Con la información así consolidada, es posible indicar a partir de las acciones definidas en los temas materiales de cada empresa y, la declaración de grupos de interés la relación con los actuales beneficios tributarios en materia del impuesto sobre la renta en Colombia. En la empresa E1 presenta mayor cercanía con algunos beneficios tributarios que con otros. Al analizar de forma pormenorizada se pudo determinar y agrupar los beneficios tributarios en su relación porcentual respecto del total de las acciones emprendidas por la organización así: el primer grupo de beneficios tributarios que mayor asociación presentan son los siguientes, cada uno con una asociación del 13,4%: ingresos no constitutivos de renta, deducciones/inversiones, descuento tributario/donaciones, otros. El segundo grupo de beneficios tributarios presenta una asociación de 7,3%: Rentas exentas, deducciones/ donaciones, deducciones/ inversiones, descuento tributario/inversiones, otros. Finalmente tenemos el beneficio deducciones/pagos laborales con una relación del 2,4%. Es notable en consecuencia que todas las acciones de RSE realizadas por esta empresa, generan algún tipo de beneficio tributario, logrando optimizar sus recursos financieros en la medida que se logra disminuir el pago de tributos y genera bienestar social.

Por su parte en el caso de E2 puede indicarse que las acciones emprendidas presentan mayor cercanía con algunos beneficios tributarios. Al analizarlo de forma pormenorizada se pudieron determinar y agrupar los beneficios tributarios en su relación porcentual respecto del total de las acciones emprendidas por la organización así: el primer grupo de beneficios tributarios que mayor asociación presenta son los siguientes, cada uno con una asociación del 12,3%: ingresos no constitutivos de renta, deducciones/inversiones. El segundo grupo de beneficios tributarios presenta una asociación de 8,8%: descuento tributario/donaciones, rentas exentas, deducciones/donaciones, deducciones/inversiones, descuento tributario/inversiones, otros. Finalmente tenemos el beneficio deducciones/pagos laborales con una relación del 5,3%. Similar a la empresa E1, las acciones emprendidas por esta generan bienestar en sus *stakeholders* y beneficios tributarios.

En el caso de E3 se considera importante referir el hecho que existen menos acciones con una más amplia cobertura, esto conlleva a que derivado de su aplicación sea posible que un mismo aspecto entendido como tema material pueda tener mayor grado de posibilidad de ser tomado como beneficio tributario. En tal sentido, la empresa pudiera bien estar empleando las estrategias de RSE como pilar fundamental para distribuir socialmente su beneficio o si se viera con suspicacia es el incentivo tributario el que condiciona el para qué se realiza la acción en la empresa. Los beneficios con mayor asociación (12,7%) son los siguientes: ingresos no constitutivos de renta y deducciones/inversiones. El siguiente grupo de beneficios presentan una asociación (9,1%) son los siguientes: descuento tributario/donaciones, rentas exentas, deducciones/donaciones, deducciones/inversiones, descuento tributario/inversiones, otros. Finalmente se tiene a las deducciones/pagos laborales con el 1,8%.

Incidencia que tiene la gestión estratégica de la RSE en el aprovechamiento de los beneficios tributarios

La RSE perfecta debe entenderse desde el bien común, toda la organización, su estrategia y acciones deben ser ejecutadas con criterios prosociales; sin embargo, los recursos que administran las organizaciones son limitados, lo cual delimita la ejecución de acciones que beneficien a toda la sociedad. Lo anterior no implica que la empresa no se pueda considerar responsable socialmente, lo relevante es la conciencia que se tenga del papel de la organización como agente social y la existencia de un contrato moral (Cortina, 2004) con la sociedad que la convierte es un responsable ético social.

La restricción de recursos enunciada en el párrafo precedente hace referencia a la escasez de dinero y talento humano, entre otros, y que es inherente a toda organización social, la cual deben cumplir con su objeto administrando los recursos que posee y procurando

su incremento. Sin embargo, la escasez no puede ser óbice para no ser socialmente responsable; debe ser incorporada como elemento determinante de la gestión estratégica. Esta incorporación de la escasez como elemento estratégico de la RSE se materializa por medio de la identificación y priorización de grupos de la comunidad que se ven afectados de forma directa por el desarrollo empresarial, también conocidos como *stakeholders*. En este escenario, la delimitación e identificación de los grupos sociales más afectados es crucial para alcanzar un estadio empresarial ético superior en el escenario de la RSE, adecuando nuestras acciones y optimizando nuestros recursos, cumpliendo con las diferentes metas y objetivos organizacionales. En este momento entra en juego la estrategia empresarial, como medio que permita priorizar los *stakeholders* y los recursos requeridos para atender sus necesidades; sin embargo, y con el fin de que la estrategia no se convierta en un modelo utilitarista con fines meramente superfluos de banalidad empresarial, restringidos exclusivamente a la maximización de la utilidad, se requiere no olvidar el elemento ético citado previamente.

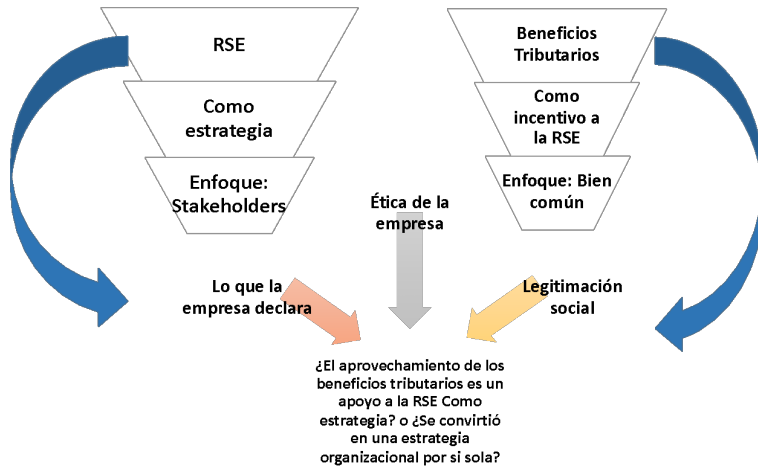
En adición al componente moral intrínseco de las acciones emprendidas por las empresas, la perspectiva estratégica permite optimizar el beneficio generado y recibido de las mismas; es decir, la estrategia permite que las acciones prosociales generen fortaleza competitiva y valor. En este punto convergen la RSE, la estrategia y los impuestos; llegando al debate causa-efecto de estos, derivado del interrogante ¿Qué motiva a la empresa a ser socialmente responsable? Los beneficios tributarios pueden ser bastante atractivos financieramente, generando tal interés organizacional, que puede convertirse en el faro estratégico que guíe las acciones de la empresa; en este escenario las acciones en RSE pueden considerarse como simples efectos residuales por el cumplimiento de normas que permiten optimizar el pago de impuestos. En esta relación causa-efecto, los *stakeholders* se benefician de forma parcial de las acciones empresariales debido a que no se consideran el vórtice alrededor del cual se planean y ejecutan las acciones; de igual

manera, la empresa se habrá desprovisto de la moralidad que genera actuar guiada por el superior propósito del bien común. Lo anterior, por cuanto se puede acceder a los beneficios tributarios con el simple cumplimiento de un reglamento, que en muchos casos fue diseñado en función de grupos de presión con los suficientes recursos para influir en la legislación de este tipo.

En efecto, de esta investigación pueden inferirse tendencias que indican que los beneficios tributarios riñen con la RSE, incluso la tildan de perversa por manipular las intenciones estratégicas. Sin embargo, es un equívoco culpar a un cuerpo normativo por el actuar de la empresa; ésta es la única responsable de desnaturalizar su correcto actuar y por ello es importante definir con claridad la relación causal RSE-beneficios tributarios.

Una organización ética, debe actuar guiada por la recta razón en procura del bien común (de forma general) y de sus *stakeholders* (de forma específica) como causa de todas sus acciones. Los beneficios tributarios son una simple consecuencia, un beneficio que se obtiene por ser responsable socialmente. La estrategia empresarial guiada por el interés de sus *stakeholders* otorgará a la empresa su ciudadanía corporativa, resultado del reconocimiento como agente social de cambio, a la par que optimiza sus recursos al ser beneficiaria de la disminución de su carga impositiva. A continuación, se esboza una representación gráfica de los elementos que dan cuenta de la existencia de la RSE a nivel organizacional y como pueden relacionarse en su intención de extender el beneficio a la sociedad, sin embargo, los factores que motivan esta decisión conllevan al interrogante que se enuncia en la gráfica.

Figura 1. Factores que motivan la incorporación de la RSE



Fuente: Elaboración propia

Al analizar la gestión estratégica que realizan las empresas de la RSE objeto del presente trabajo, puede evidenciarse la falta de claridad estratégica de las acciones que estas emprenden, careciendo de una estrategia explícita que permita evidenciar el compromiso ético de dichas organizaciones con sus *stakeholders*; los informes se convierten en simples narraciones que tienen el propósito de convencer al lector del actuar responsable de estas empresas, en palabras de Zuleta (2015; p. 56) podemos estar ante un discurso autoritario el cual “consiste en que el emisor se considera a sí mismo como garantía de verdad de lo que enuncia”. La carencia de una enunciación clara, precisa y sin ambigüedades de la gestión estratégica de la RSE emprendida por esta empresa, puede considerarse como un discurso irrespetuoso, en el cual se manipula al lector en aras que convencerle de su recto actuar. Debe aclararse que, a pesar de la falta de claridad estratégica, esta si existe, pero carece de validez ética. Una vez determinada la existencia estratégica de la RSE, de esta se deriva la determinación de temas materiales, los cuales consisten en la priorización de aspectos

que la empresa considera relevantes para cumplir con su propósito en RSE; temas que según los informes fueron determinados con base en consultas realizadas con los *stakeholders*, sin evidenciarse prueba alguna de ello, sembrando nuevamente un manto de duda acerca de la pertinencia de dichos temas para el bienestar de estos.

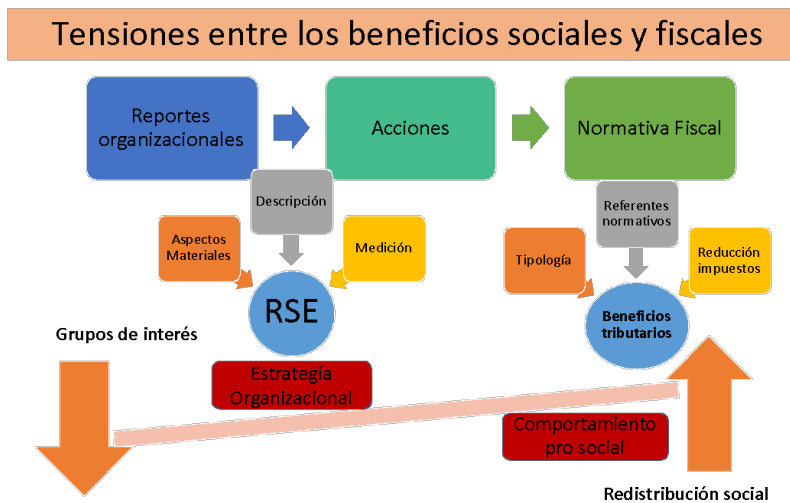
Lo anterior no implica que los temas determinados por las empresas no sean relevantes e incidan positivamente en el bienestar común, incluso en la mitigación de las externalidades negativas creadas por las empresas; lo que implica, en palabras Mintzberg, la presencia del estilo gerencial autocrático respecto de la gestión de RSE, ocultando las realidades, intereses, deseos y necesidades de los afectados por el actuar de la organización en una ausencia fatal de democratización. Desde una perspectiva ética, la organización genera una ruptura frente a la intencionalidad de incorporar a los grupos de interés como reales actores de su enfoque de gestión en cuanto a la responsabilidad social, dado que es la empresa quien define los aspectos relevantes desde su perspectiva anulando la participación consensuada de las acciones y convierte los *stakeholders* en meros receptores pasivos de la información y las acciones generadas por la empresa.

La determinación de los temas materiales responde a necesidades estratégicas internas a las organizaciones y en algunos casos asociadas al cumplimiento de normas, abstrayéndose de la realidad compleja del medio y de lo realmente requerido por la sociedad; aunque se describe por parte de la empresa la forma en la cual se gestionan y los componentes que la integran, evidenciándose la transversalización de los temas materiales en la gestión estratégica. Al margen de lo enunciado previamente, debe reconocerse la existencia de elementos de gestión necesarios para optimizar estratégicamente las acciones que la empresa realiza; la determinación de componentes como principios, programas, políticas, y el establecimiento de mecanismos que permitan evaluar la gestión, conlleva a la maximización de valor de las acciones emprendidas, generando bienestar directo para la

organización y restringido para los *stakeholders*. Por tanto, en el caso de las tres empresas estudiadas, la gestión estratégica de la RSE es adecuada y sienta bases sólidas para aprovechar los beneficios tributarios asociados a ellas.

En efecto, existe una estrecha relación entre la RSE empleada como estrategia organizacional cuya aplicación deriva en la posibilidad de acceso a los beneficios tributarios, tal como se evidenció. Si bien ambos aspectos redundan en mejora de condiciones sociales, los factores que motivan este accionar tanto para la incorporación de acciones en el caso de las organizaciones como en la existencia de normas que las incentiven pueden diferir, generando tensiones entre los beneficios que motivan la incorporación de la RSE como estrategia: los sociales o los fiscales.

Figura 2. Tensiones entre los beneficios sociales y fiscales



Fuente: Elaboración propia

Reiterando lo expresado, el Estado debe diseñar un sistema tributario que le permita recaudar recursos, a la par que concede beneficios a

las empresas que realicen acciones encaminadas a suplir necesidades insatisfechas de la sociedad. Otorgar beneficios puede generar distorsiones en la gestión estratégica de la RSE, las cuales deberán ser aminoradas desde el recto actuar organizacional.

La razón que subyace a las acciones emprendidas por la empresa genera dudas acerca de las verdaderas intenciones organizacionales en torno a la RSE y genera una tensión que puede generar deslegitimación social de la empresa. Al desarrollar el objetivo, se pudo evidenciar la generación de beneficios tributarios de todos los temas materiales (salvo el relacionado con la creación de valor para los accionistas); lo cual se explica por la visión centrada en los *stakeholders* determinados por las empresas más que en el *shareholder*. Al analizar los informes no es posible desentrañar si los beneficios tributarios son los propiciadores de las acciones emprendidas por la organización o una consecuencia de estas; sin embargo, es evidente la correlación existente entre una adecuada gestión estratégica de la RSE y el aprovechamiento de beneficios tributarios.

De manera adicional es posible establecer la relevancia que tiene para garantizar bien común, la existencia tanto de un aparato empresarial cuya gestión supere la intención de mantener la rentabilidad financiera como fin principal, lo cual aunado a una administración tributaria que reconozca el valor que ello tiene para garantizar redistribución social, puede generar un efecto multiplicador desde la eficiencia de las acciones hasta la eficacia de estas para garantizar bienestar. El punto de conjunción de la responsabilidad social tanto para la empresa como para el Estado la constituye la intención de generar el bien común más allá de la pretensión del cumplimiento de expectativas centradas en el uso eficiente de los recursos financieros. Si bien estos últimos son requeridos para extender los beneficios, deben ser un medio más que un fin en sí mismos. Para finalizar se presenta la incidencia de los temas materiales definidos como parte de la estrategia de la RSE frente a la posibilidad de tomar beneficios tributarios expresada como número de

categorías tributarias aprovechables en el impuesto sobre la renta para cada una de las empresas objeto de estudio.

CONCLUSIONES

Puede inferirse la incorporación de elementos estratégicos en la gestión de la RSE, tales como la manifestación por parte de los directivos de la relevancia que tiene la sostenibilidad para la organización, la estrategia para abordar la sostenibilidad y los principales impactos, riesgos y oportunidades. De vital importancia se considera la determinación de los temas que cada empresa considera materiales, dado que son la guía de acción estratégica que orienta a la empresa en la ejecución de acciones en materia de RSE; sin embargo, se puede apreciar la falta de comunicación con los *stakeholders*, por lo cual adolecen de la opinión de estos y por tanto puede verse aminorado el impacto positivo en el medio, afectando la maximización de valor de las acciones emprendidas y la consecuente afectación de su legitimación social.

Respecto de la relación existente entre las acciones que realizan las empresas relacionadas con la RSE y los beneficios tributarios a los cuales puede acceder, puede concluirse que el Estado ha incorporado en el sistema tributario elementos asociados con la RSE, los cuales pueden ser aprovechados por las empresas en la medida que estratégicamente sean tenidos en cuenta e incorporados en el desarrollo de actividades asociadas a la RSE, redundando en el incremento del bien común.

Con relación al reporte GRI como forma extendida para divulgar la gestión de la RSE, existe una adhesión a la teoría de los grupos de interés en tanto es requisito fundamental declararlos y vincular las acciones a efectos propios de la actividad organizacional. No obstante, el discurso empresarial permite indicar un distanciamiento frente a la vinculación efectiva de los grupos en la definición de los temas materiales, así como aspectos referidos a la revelación plena, lo cual

puede convertirse a la postre en una posibilidad de estudios frente al cambio de enfoque requerido de los *stakeholders* sólo como receptores a coproductores de la información y definición de líneas de acción en el marco de la RSE.

De otra parte, frente a la existencia de los incentivos tributarios como mecanismo para promover las prácticas responsables en las organizaciones, es claro que la acción compartida del Estado y las empresas facilita la cobertura de un mayor número de grupos e intereses a nivel social, por tanto, en la práctica ética por parte de la empresa y la asignación justa de beneficios por parte del Estado se encuentra el equilibrio sobre el que Aristóteles define el justo medio. Lugar en que es posible obtener resultados multiplicadores que transformen realidades y ayuden a reducir las desigualdades.

Las acciones realizadas en materia de RSE implican el compromiso de recursos organizacionales que pudieran destinarse con otros propósitos, por ello es fundamental su incorporación armoniosa en la gestión estratégica. Dicha incorporación es vital para evitar destruir valor y maximizar la inversión. La carencia de una visión holística de la RSE puede conllevar a perder la posibilidad de ser reconocida como una empresa con alto compromiso ciudadano y ético. La ejecución de acciones en RSE no convierte per se a una empresa en socialmente responsable, dicha calidad se obtiene derivado del correcto actuar que se deriva de las buenas intenciones que motivaron el emprendimiento de estas; es decir, la empresa que pretenda obtener su calidad de socialmente responsable debe incorporar elementos éticos en su gestión estratégica de la RSE, permitiendo obtener beneficios tributarios y sociales que conlleven la maximización de valor organizacional y social.

En el entendido que la RSE es un acto voluntario, que excede el cumplimiento de los requisitos normativos, se hace necesaria la autorregulación de la acción empresarial, tanto para definir la materialidad como grupos de interés, lo cual implica transparencia en

las intenciones que motivan su incorporación como práctica gerencial. Este escenario tiende a la posibilidad de apelar al diálogo y la rendición de cuentas ampliada para mejorar los canales y formas de producción y divulgación de la información organizacional.

Finalmente, en cuanto a la incidencia que tiene la gestión estratégica de la RSE en el aprovechamiento de beneficios tributarios, puede concluirse que ésta es condición fundamental para lograr enlazar de forma adecuada los diversos objetivos organizacionales que giran en torno a la RSE. Las acciones que realice la empresa con el propósito de beneficiar a sus grupos de interés y en procura del bien común, pueden y deben ser gestionadas de forma estratégica. Dicha gestión permitiría maximizar su valor tanto para los *stakeholders* que pueden aumentar su bienestar, como para la empresa que puede obtener tanto réditos morales derivados de sus buenas acciones como réditos financieros al lograr disminuir su tasa efectiva de tributación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adenauer, K. (2012). *Responsabilidad social empresarial: Una respuesta ética ante los desafíos globales* (Primera ed). <https://doi.org/10.1002/9781444338386.wbeah13223>
- Amatucci, A., & D`amati, N. (2004). *Historia del derecho de la hacienda pública y de derecho tributario en Italia*. Bogotá: TEMIS.
- Argandoña, A. (1998). *La teoría de los stakeholders y el bien común*. <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0355.pdf>
- Argandoña, A. (2007). La responsabilidad social de la empresa a la luz de la ética. *IESE Business School, Universidad de Navarra*, 3, 9. <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0708.pdf>
- Aristóteles. (2018). *Ética a Nicómaco* (Tercera). Barcelona: Gredos.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. USA: Pearson.

- Bertalanffy, L. Von. (1976). *Teoría general de los sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Corte Constitucional de Colombia (1995). Sentencia C-524. <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1995/C-524-95.htm>
- Comisión de las Comunidades europeas. (2001). *LIBRO VERDE fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 35, 152–181. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Córdova Arce, A., & Barrenechea Salazar, L. (2013). Impuesto a la renta y responsabilidad social. *Revista de la Asociación IUS ET VERITAS*, 46, 362–375. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/view/11976>
- Cortina, A. (2004). Ética de la empresa: no sólo responsabilidad social. In F. ÉTNOR (Ed.), *Ética de la empresa: hacia un nuevo orden global* (p. 130).
- Cortina, A. (2008). *Ética de la empresa* (Octava Edi). España: Editorial Trotta.
- Crispín Díez, E. (2016). *Responsabilidad corporativa en materia tributaria: medidas para la transparencia y el control fiscal de las empresas cotizadas* [Universidad de Burgos]. <http://www.tdx.cat/handle/10803/404152>
- ESSA, E. de S. S. A. (2019). Informe de sostenibilidad 2018 ESSA. In *GRI*. <https://doi.org/10.1007/s10924-017-0939-z>
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. In *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Primera). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A., Parmar, B., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fukuyama, F. (2019). *Los orígenes del orden político* (P. Colombiana (ed.); Tercera).

- García Novoa, C. (2018). *El derecho tributario actual, innovaciones y desafíos* (Segunda ed). Bogotá: ICDT Instituto Colombiano de Derecho Tributario.
- Global Reporting Initiative GRI. (2013). *G4 Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad* (p. 93).
- Global Reporting Initiative GRI. (2016). *GRI 101: fundamentos 2016* (p. 30). <https://www.globalreporting.org/standards/media/1439/spanish-gri-101-foundation-2016.pdf>
- Global Sustainability Standards Board (GSSB). (2016). Gri 101: fundamentos 2016 101. In *Gssb* (Vol. 1, Issue 1, p. 30). <https://www.globalreporting.org/standards/media/1439/spanish-gri-101-foundation-2016.pdf>
- Gómez Villegas, M., & Quintanilla, D. A. (2012). Los informes de responsabilidad social empresarial: su evolución y tendencias en el contexto internacional y colombiano. *Cuadernos de Contabilidad*, 13(32), 121–158. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/view/3894>
- GRI. (2019). *SDD - GRI Database*. GRI. <https://database.globalreporting.org/search/>
- Grupo Energía Bogotá, G. (2019). *Informe de sostenibilidad 2018 GEB*. <https://database.globalreporting.org/reports/64079/>
- Guerrero, H., Walter, M., & Delgado, V. (2013). *Propuesta de un modelo de gestión estratégica e indicadores para la mediana empresa de Guayaquil. Caso Omaconsa S.A.* Tesis de grado. Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- ISA, I. (2019). *Informe de sostenibilidad 2018 ISA*. <https://database.globalreporting.org/reports/65012/>
- Malherbe, J. (2013). Responsabilidad social de la empresa y fiscalidad. *CGG Georgetown University - Universia*, 7(3), 49–59. <https://doi.org/10.3232/GCG.2013.V7.N3.03>
- Martínez Velasco, J. M. (2016). La gestión estratégica de la responsabilidad social en las pymes venezolanas. *Universidad & Empresa*, 18(30), 191–209. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187244133010.pdf>

- Melé Carné, D. (2007). Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, 65, 50–67. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2533611>
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1993). *El proceso estratégico conceptos, contextos y casos* (Segunda). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Muñoz Razo, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis* (Segunda ed). México: Prentice Hall.
- Ordoñez Pérez, A. E., & Gómez García, P. A. (2017). Análisis jurídico del mandato constitucional de promoción del acceso a la cultura y algunos de sus efectos en el ordenamiento de la hacienda pública en Colombia. In J. R. Piza Rodríguez & C. Sánchez Muñoz (Eds.), *Reflexiones sobre la jurisprudencia y doctrina tributaria* (Primera ed, pp. 93–137). Universidad Externado de Colombia.
- Parada, P., & Planellas, M. (2007). ¿Qué Es Estrategia? *Harvard Business Review*, 34–51. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=9611187954&lang=de&site=ehost-live>
- Pérez, R. A., & Massoni, S. (2009). *Hacia una Teoría general de la estrategia* (Primera). Barcelona: Ariel.
- Pierre, B. (1977). *Los sistemas fiscales*. Barcelona: Oikos-tau (ed.); Vol. 9, Issue 2).
- Piza R, J. R. (2013). Evolución del impuesto sobre la renta en el sistema tributario colombiano. En: *El impuesto sobre la renta y complementarios Consideraciones teóricas y prácticas* (pp. 23–68). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Plazas Vega, M. A. (2018). *El sistema tributario en el siglo XXI* (Primera Ed). Bogotá: TEMIS.
- Porter, M. E. (2002). *Ser competitivo, Nuevas aportaciones y conclusiones*. España: Deusto.
- Porter, M. E. (2006). *Estratégica y ventaja competitiva*. España: Deusto.
- Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo Edición actualizada y aumentada* (9th ed.). www.edicionesdeusto.com

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review, América Latina*, 14. http://www.iarse.org/uploads/Porter_y_Kramer_Estrategia_y_Sociedad_HBR_dic_2006.pdf
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review, América Latina*, 18. <https://comfama.com.co/contenidos/servicios/Gerenciasocial/html/Eventos-academicos/catedra-de-gerencia-social/estrategias-empresariales/documentos/valor-compartido-porter-y-kramer.pdf>
- República de Colombia. (1991). Constitución Política de la República de Colombia de 1991. 154. <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Documents/Constitucion-Politica-Colombia.pdf>
- Ríos Obando, J. A. (2016a). Análisis de la normativa tributaria en el impuesto sobre la renta como incentivos en la incorporación de la Responsabilidad Social Empresarial en Personas Jurídicas De Colombia. *Sinapsis*, 8(1), 119–150. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Ríos Obando, J. A. (2016b). Beneficios en impuesto sobre la renta relacionados con la responsabilidad social empresarial en personas jurídicas. *Contexto*, 5, 7–17. <https://doi.org/10.18634/ctxj.5v.0i.649>
- Rivera, H. A., Marleny, R., & Rojas, N. M. (2011). *La organización: los stakeholders y la responsabilidad social*. <http://editorial.urosario.edu.co>
- Ruiz Garijo, M. (2011). Más De Diez Años De Responsabilidad Social Empresarial. ¿Para Cuándo su Regulación Jurídica y el Establecimiento de Incentivos Fiscales? *Gezki*, 7, 29–49. <https://www.ehu.es/ojs/index.php/gezki/article/view/6632>
- Saavedra García, M. L. (2011). La Responsabilidad Social Empresarial y las finanzas. *Cuadernos de Administración*, 27(46), 39–54. <http://redalyc.org/articulo.oa?id=225022711004>
- Sabogal Bernal, L. F. (2005). Nociones generales de la libertad de empresas en Colombia. *Revista E-Mercatoria*, 4(1), 1–18. <https://>

- revistas.uexternado.edu.co/index.php/emerca/article/view/2104
- Sarmiento del Valle, S. (2011). La responsabilidad social empresarial gestión estratégica para la supervivencia de las empresas. *Dimensión Empresarial*, ISSN-e 1692-8563, Vol. 9, N°. 2, 2011, Págs. 6-15, 9(2), 6–15. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3965840>
- Smith, A. (1961). *Indagación acerca de la naturaleza y la causa de la riqueza de las naciones* (Segunda ed). España: Aguilar.
- Socorro, C., & Seijo, C. (2016). Responsabilidad social: una iniciativa de inversión en empresas privadas. *COEPTUM*, 8(1), 1–21. <http://ojs.urbe.edu/index.php/coeptum/article/view/1740>
- Sombart, W. (1972). *El burgués*. España: Alianza Universidad.
- Stiglitz, J. E. (2012). *El precio de la desigualdad*. España: Taurus
- Tirole, J. (2019). *La economía del bien común*. España: Taurus
- Vilariño Corella, C. M. (2013). Contribución a la gestión estratégica organizacional con enfoque ambiental. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 10(1), 31–52. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4334685>
- Weber, M. (2012). *La ética protestante y el “espíritu” del capitalismo* (Segunda e). Madrid: Alianza Editorial.
- Zuleta, E. (2015). El respeto en la comunicación. In *Colombia: violencia, democracia y derechos humanos* (pp. 53–62). España: Ariel.

CAPÍTULO 2.

GESTIÓN APLICADA EN EL DESARROLLO Y EVOLUCIÓN DE PRODUCTOS. FACTOR FUNDAMENTAL PARA LA COMPETITIVIDAD

MANAGEMENT APPLIED IN THE DEVELOPMENT AND EVOLUTION OF
PRODUCTS. FUNDAMENTAL FACTOR FOR COMPETITIVENESS.

Libardo Carlos Vargas Taborda

<https://orcid.org/0000-0003-2328-6155>

vargastlibardocarlos@miugca.edu.co

Universidad La Gran Colombia

Armenia. Colombia

Cita este capítulo:

Vargas Taborda, L. C. (2020). Gestión aplicada en el desarrollo y evolución de productos. Factor fundamental para la competitividad. En: Alcántara Gutiérrez, M. E. y Ríos Obando, J. F. (Eds. científicos). *Tendencias gerenciales en organizaciones colombianas, mirada panorámica en investigaciones doctorales* (pp. 71-105). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.

GESTIÓN APLICADA EN EL DESARROLLO Y EVOLUCIÓN DE PRODUCTOS. FACTOR FUNDAMENTAL PARA LA COMPETITIVIDAD²

Libardo Carlos Vargas Taborda

RESUMEN

Se presenta una investigación mixta, caracterizada por un enfoque de tipo secuencial, que propende por desarrollar una metodología, que permita a los empresarios, en especial a los del departamento del Quindío, potenciar sus mipymes en términos de competitividad, enfocados en el desarrollo evolutivo y creativo de sus productos.

Las mipymes, necesitan aplicar metodologías para el desarrollo evolutivo y creativo de productos, que les permitan ser más competitivas en el mercado, y aprender del mismo para consolidar estrategias que optimicen los recursos y garanticen su sostenibilidad en el sector.

Los resultados presentados constituyen un esfuerzo por dinamizar la innovación y por ende la competitividad del tejido empresarial de la región.

Palabras clave: eco innovación, innovación disruptiva, intraemprendedores

Abstract

A mixed research is presented, characterized by a sequential approach, which tends to develop a methodology that allows entrepreneurs,

2 Producto de la tesis doctoral: Desarrollo Evolutivo y Creativo de Productos, Un Impacto para la Competitividad de las mipymes del Quindío. En: Doctorado en Administración Gerencial Universidad Benito Juárez México. Línea de investigación: en Administración. Registrada en: Doctorado en Administración Gerencial Universidad Benito Juárez México.

especially those from the department of Quindío, to enhance their MSMEs in terms of competitiveness, focused on evolutionary and creative development of their products.

MSMEs need to apply methodologies for the evolutionary and creative development of products, which allows them to be more competitive in the market and learn from it to consolidate strategies that optimize resources and guarantee their sustainability in the sector.

The results presented constitute an effort to stimulate innovation and therefore the competitiveness of the region's business fabric.

Keywords: eco innovation, disruptive innovation, intrapreneurs.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, se enfrentan a diario con una pregunta enfocada al futuro sostenible de su tan valorado activo ¿Qué estrategia aplicar, para que mis productos no salgan del mercado? Para esto, es importante obtener una mirada divergente, que involucre la gestión y toma de decisiones de la compañía.

Los desafíos se formulan a diario en términos empresariales, direccionados por la presión de la globalización, el conocimiento y deseo de satisfacción de los diferentes consumidores, llevan a la generación de metodologías, que permitan dinamizar las organizaciones orientadas a potenciar sus desarrollos productivos en términos de competitividad.

Es por esto, la importancia de la estructuración y desarrollo de una metodología, que permita a los empresarios, en especial a los del departamento del Quindío, potenciar sus mipymes en términos de competitividad, enfocados en el desarrollo evolutivo y creativo de sus productos.

Esto permite la reducción de brechas existentes en términos de productividad y diferenciación en el mercado. Entendiendo las particularidades propias de cada una de las empresas que desean implementar esta metodología. Así mismo, incorporar al interior de las organizaciones diferentes prácticas que permitan cultivar una cultura de indagación fundamentada en la creatividad, con dirección a un perfeccionamiento constante, que logre demostrar y dar a conocer la importancia de sus productos en términos de diferenciación, combinado con el desarrollo y actuación de sus actividades diarias.

En efecto, la competitividad posibilita encontrar y generar ese punto tan deseado por los consumidores, que es el valor agregado y diferencial, como pilar en la producción primaria o fundamental de la organización, llevando con esto a una mejora sustancial en el desarrollo de sus productos, enfrentándolos de manera directa al mercado competitivo en el que pueda desarrollarse su actividad principal.

Esta metodología, le permite al empresario enfrentar sin temores la estructuración y desarrollo de un producto altamente mejorado y con un diferencial validado frente a la competencia. Fundamentado en la mejora sustancial de sus procesos y actividades, las cuales podrían resultar costosas y dispendiosas para las empresas.

Es de gran importancia presentar aspectos importantes de la metodología planteada, los cuales se fundamentan en el buscar y conseguir un mejor orden de las ideas empresariales, direccionadas al desarrollo real y al fortalecimiento y perfeccionamiento del objetivo central de las organizaciones, solventado en verdaderos procesos orientados hacia el desarrollo y la innovación de una organización con miras a fortalecer su competitividad y la de la región.

METODOLOGÍA

Se presenta una investigación mixta, caracterizada por un enfoque de tipo secuencial, empezando por la apropiación de métodos cuantitativos y terminada con la aplicación de métodos cualitativos, los cuales ayuden a establecer la apropiación de conocimientos y aplicabilidad de estos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003).

La metodología para el desarrollo evolutivo y creativo de productos se inicia con un manejo de datos numéricos, que el empresario debe conocer o identificar para determinar el factor de costos y participación de estos en su desarrollo y construcción de sus productos. Termina con un diseño de bases conceptuales definidas a través de la creatividad, enmarcadas en un intangible de conocimientos y diferenciadores, aplicados a la futura producción o construcción del producto creativamente modificado. Esta se caracteriza por tener un nivel de profundidad de tipo procedimental. Fundamentada en el desarrollo de tres fases principales.

La primera fase, se fundamenta en orientar el debido desarrollo de la investigación. Partiendo de definir de manera clara el problema y posteriormente la creación de la pregunta de investigación. Seguido a esto, se formulan los diferentes objetivos que tendrán respuesta en el desarrollo del proyecto.

Esto debidamente soportado, en la correcta estructuración del marco teórico, contextualizando de manera debida, aspecto fundamental de la investigación, enmarcado en fuertes conceptos como lo son creatividad, competitividad e innovación. Igual de importante, esta fase permite el desarrollo y construcción de la metodología y los instrumentos que servirán como fuente principal de validación de esta.

La segunda fase, se fundamenta con el proceso de validación y puesta en práctica de ésta con los objetos involucrados de este proyecto.

Finalmente, la tercera fase, se centra en la interpretación y análisis de la información recolectada, para de esta manera plantear por escrito los resultados del trabajo y si es necesario brindar y socializar recomendaciones a los implicados en esta investigación.

Parte importante de la metodología se ve reflejada en la construcción de un instrumento, que permite la obtención y clasificación de las pymes y su comportamiento y desarrollo en la aplicación de procesos que las lleven a cultivar el desarrollo creativo de productos. El desarrollo de dicho instrumento se encuentra enmarcado en siete secciones. Las dos primeras hacen referencia a aspectos generales. Las siguientes cinco secciones, representan cada una de las dimensiones a trabajar en la metodología para el desarrollo creativo de productos. Permitiendo con esto, una estructuración del instrumento, la cual busca obtener información relevante para el cumplimiento de los objetivos, siendo coherentes con la estructura referenciada del marco teórico y especialmente con la operacionalización de variables del proyecto que se describen a continuación:

- **Sección 1. Presentación del instrumento.** Presenta el objetivo que se persigue con la aplicación del instrumento.
- **Sección 2. Información general de la empresa.** Recoge información general de las empresas.
- **Sección 3. Estrategia de producto.** Indaga la información general, referente a la estrategia de producto.
- **Sección 4. Perfil de producto.** Busca indagar acerca de las características propias del perfil de producto.
- **Sección 5. Estructura de producto.** Busca reconocer el conocimiento que se tiene acerca de la estructura propia que tiene el producto.
- **Sección 6. Soluciones de producto.** Indaga sobre las actividades que se desarrollan para brindar solución al producto.
- **Sección 7. Realización de producto.** Finalmente, se busca conocer las posibilidades de fundamentación en la realización de producto al interior de la organización.

Es importante resaltar la población objeto de esta investigación, en la cual se tomaron en cuenta las mipymes que cuentan con desarrollos o consolidación de equipos de I+D+i -Investigación, desarrollo e innovación- al interior de sus organizaciones, ubicadas en el departamento del Quindío, Colombia.

Después de realizar un contacto con estas empresas, se observa entonces la presencia de 22 mipymes que mantienen activos sus procesos de I+D+i al interior de la organización. Razón por la cual, se realiza un censo poblacional, fundamentado en que los elementos de estudio son inferiores a 25. Esto se realiza en aras de obtener información más cercana al parámetro.

DESARROLLO

Es de gran valor para las organizaciones y para aquellos emprendedores que buscan materializar sus deseos empresariales, conocer literatura y prácticas que lo lleven a potenciar sus desafíos empresariales de manera correcta y dinámica. Por tal razón y como inicio fundamental para el diseño de una metodología clara y partiendo del principio de diferenciación, se indagan diferentes metodologías, las cuales se orientan a promover el diseño y desarrollo de nuevos productos o la penetración de nuevos mercados. Teniendo claridad en la profundización en cada una de estas, lo cual permite determinar aquellos criterios necesarios que llevarán al desarrollo y construcción de lo propuesto en términos de desarrollo creativo y evolutivo de productos. A continuación, se describen las metodologías y prácticas tenidas en cuenta.

El Design Thinking, es una metodología que se enfoca en la creatividad. Su objetivo es aprovechar las habilidades de los profesionales para encontrar soluciones novedosas a las necesidades de las personas (Estrategia Digital, 2017), a través de cinco etapas:

Empatiza: El primer paso es entender a los usuarios. Durante esta etapa se deben investigar las necesidades y hábitos del público objetivo para definir con claridad el problema de fondo. Además, se debe estudiar su entorno para identificar las dificultades que experimentan.

Define: La información recolectada solo tiene utilidad al ser analizada. En la segunda etapa se deben filtrar todos los datos importantes para llegar a las conclusiones que guiarán el trabajo. Junto a esto, se especificarán los problemas que necesitan solución.

Idea: Una vez definido el problema se deben idear soluciones. En esta etapa se estimula el pensamiento divergente, alternando con el convergente. Para lograr esto, se debe contar con un equipo multidisciplinario donde todos aporten desde su visión particular. Una técnica común es hacer “lluvias de ideas” con representaciones visuales para explorar nuevas alternativas. Luego, se analizan las distintas propuestas para seleccionar el mejor enfoque de cada una. Finalmente, se traducen en conclusiones que lleven a la selección final de las posibles soluciones.

Prototipar: Las ideas seleccionadas se transforman en prototipos que ayuden a visualizar las soluciones. En este proceso se verá la factibilidad del trabajo propuesto y se podrán refinar detalles.

Prueba: La última etapa consiste en realizar pruebas con usuarios finales usando los prototipos. De esta forma se verá la eficiencia de la solución y las dificultades que experimentan las personas al interactuar con el producto o servicio.

Según, el diseñador industrial Tim Brown, considerado como el maestro y creador del Design Thinking, los productos y servicios deben estar pensados para el usuario y desde el usuario, para ello es necesario combinar el pensamiento analítico con el pensamiento creativo para generar soluciones más eficaces. La filosofía de Brown ha llegado a

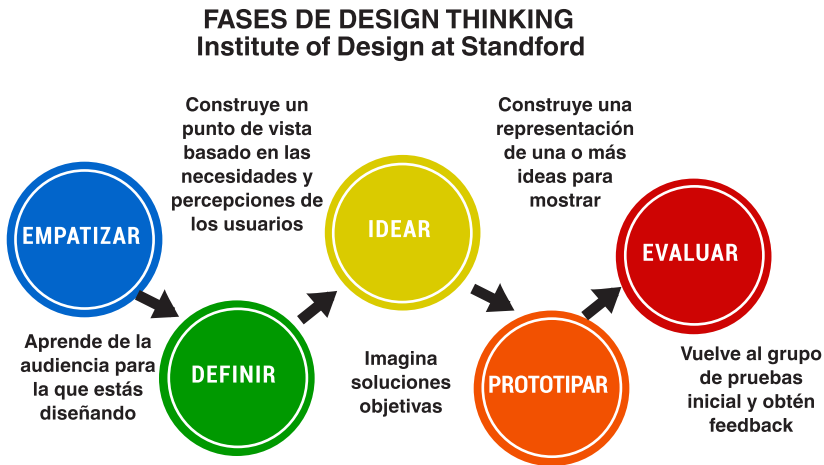
las más altas esferas del mundo de los negocios, (...) como el Foro Económico Mundial en Davos, y en más de una oportunidad ha brindado charlas TED con las que pretende inspirar a empresarios para que utilicen el Design Thinking en sus organizaciones (Universia, 2017). De hecho, Tim Brown (2017) en su blog Design Thinking afirma que:

That mindset is essential when you're creating (and selling) something new. Steve Jobs, with all his fireball charisma and powers of persuasion, created a reality distortion field—he told the story of Apple's Macintosh in a way that was so convincing, he made the market. The leader of a design-driven organization will both paint a picture of the promise land and embolden his team with the courage to go there³. (Brown, 2017).

Aquí, Brown usa el ejemplo de Steve Jobs para destacar la importancia de que el líder de una organización impulse el diseño para animar a su equipo y construir el mejor camino para conseguir un objetivo en común, después de todo “You are working together to create something magnificent, and will walk into an unknown future side by side, together (Están trabajando juntos para crear algo magnífico, y caminarán juntos hacia un futuro desconocido uno al lado del otro)” (Brown, 2017), esto a partir de las cinco etapas propias de Design Thinking.

3 Esa mentalidad es esencial cuando se crea (y se vende) algo nuevo. Steve Jobs, con todo su carisma de bola de fuego y su poder de persuasión, creó un campo de distorsión de la realidad: contó la historia del Macintosh de Apple de una manera tan convincente que hizo el mercado. El líder de una organización impulsada por el diseño pintará una imagen de la tierra prometida y envalentona a su equipo con el coraje de ir allí

Figura 1. Fases Design Thinking



Fuente. Elaborado por UNED, Diseño de proyectos emprendedores (2017)

Lean Start Up

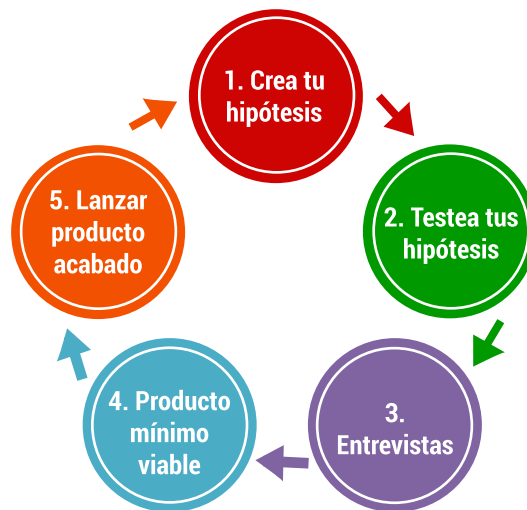
La filosofía del emprendedor de Silicon Valley Eric Ries propone un método alternativo para que las empresas encaren con éxito las fases de creación y lanzamiento (Infobae, 2014), como una nueva estrategia empresarial que permite reducir el riesgo a la hora de lanzar proyectos innovadores al mercado. Sobre esto, Alfonso Prim (2016) en su artículo “La metodología Lean StartUp” menciona que:

En la manera tradicional, los proyectos se concebían en la oficina, se hacía un plan de negocios, se pedía financiación y se lanzaba el producto al mercado. La metodología Lean Start Up rediseña el proceso haciéndolo mucho más eficiente, y reduciendo el riesgo asociado al lanzamiento de cualquier proyecto innovador (Prim, s.f.).

La metodología se apoya en tres herramientas principales para su creación: Business Model Canva que es un sistema útil para definir el modelo de negocio y hacerte las preguntas necesarias, Customer

Development la fórmula ideal para obtener la información que necesitas del entorno y de los posibles clientes, muy útil para validar hipótesis o retirarlas y Agile Development: fase en la cual lo que importa es la acción que permite comprobar con agilidad y con el mínimo consumo de energía y recursos, la validez de una idea de negocio, producto o servicio. Lean Start up es una metodología enfocada en el aprendizaje validado, experimentación e iteración como los tres pilares, para reducir el riesgo en el lanzamiento de nuevos productos y servicios, en donde aprender del cliente es la clave, mientras, “la experimentación es la herramienta, que transforma nuestras hipótesis iniciales en hechos, haciendo del aprendizaje el pilar sobre el que construimos nuestro producto o servicio y nuestro modelo de negocio” (Prim, 2016).

Figura. 2 Metodología Learn StartUp



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, Franck Scipion (2018) en su blog Lifestyle al cuadrado afirma que “es lento hacer todos estos prototipos, cambios y medir los resultados. Genera mucho desgaste para el emprendedor. No es nada Lean (magro, sin desgaste), sino todo lo contrario, esto es mucho

trabajo y termina mermando la motivación del emprendedor” (Scipion, 2018). Por lo tanto, las empresas deben, en primera instancia, analizar si la metodología Lean StartUp tiene relación con los objetivos de la organización.

El método de innovación FORTH

El cual significa ADELANTE es liderado por Gijs van Wulfen, promete duplicar la eficacia de los procesos de innovación (The NewNow, 2016). La metodología de la innovación, se llama, así como un acrónimo que se encuentra en la primera letra de cada uno de los cinco pasos: Full Steam Ahead (a toda máquina), Observe & Learn (observa y aprende), Raise Ideas (levanta ideas) Test Ideas (prueba las ideas) y Homecoming (regreso a casa). En ella se plantea una combinación con el Design Thinking, la creatividad y la realidad empresarial. “La metodología FORTH estructura el inicio caótico de la innovación creando de tres a cinco mini business cases nuevos y fomenta una cultura de la innovación en un plazo de 20 semanas”. (The NewNow, 2016).

Figura 3. Etapas de Forth Innovation Method



Fuente: Guía práctica de la metodología Forth.

Las etapas de la metodología Forth son cinco, basadas en una expedición de la innovación orientada al cliente:

1. **A toda máquina:** Una buena capacitación no sólo aumenta las posibilidades de éxito, sino, crea las prioridades y la voluntad para tener éxito. Por ello este primer paso en la creación de nuevos conceptos es básico.
2. **Observar y aprender:** Observar y aprender enseña cómo se pueden explorar oportunidades de innovación, las tendencias, la tecnología y cómo se pueden descubrir las fricciones entre los distintos grupos de clientes y destinatarios.
3. **Elevar las ideas:** Consiste en una sesión de lluvia de ideas de nuevos productos de dos días y un taller de mejorar el concepto. La sesión de brainstorming es donde en realidad las nuevas ideas son creadas y desarrolladas en un concepto.
4. **Prueba de ideas:** Al final de esta fase, el equipo de innovación seleccionará los mejores tres a cinco nuevos conceptos que se trabajarán como un nuevo mini negocio.
5. **Regreso a casa:** En la etapa final, la expedición ADELANTE (Forth) vuelve a casa con entre tres y cinco nuevos conceptos de productos y servicios atractivos y el apoyo suficiente para llenar el depósito de innovación. Estos proyectos serán presentados a la alta dirección y se tomará la decisión de cuáles casos serán adoptados en el proceso de desarrollo formal de productos por la empresa.

Por lo tanto, el método Forth es un método estructurado y exhaustivo que incorpora la visión del cliente desde una fase temprana lo que garantiza que los nuevos proyectos que surgen del proceso estén contrastados y sean atractivos (Serendipity, 2014). El desarrollo de conceptos e ideas para el desarrollo creativo de productos debe tener un enorme soporte interno, teniendo en cuenta que parten del personal de la organización, de los clientes y quienes toman las decisiones han formado parte activa del proceso.

La estrategia del océano azul

Fue formulada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne en un libro del mismo nombre (*Blue Ocean Strategy*), en el que “defienden la importancia de la innovación a la hora de abrir nuevos mercados, alejándonos de la competencia destructiva que existe en los terrenos empresariales más explotados”. (Udiz, 2013). Los océanos rojos representan todas las industrias que existen en la actualidad, mientras que los azules simbolizan las ideas de negocio hoy por hoy desconocidas; la estrategia básicamente habla de apostarle a la diferenciación del producto/servicio que ofrezca una organización. Para ilustrar, W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2004) mencionan en su libro *Blue Ocean Strategy* el caso del Circo del Sol:

Creado en Canadá en 1984 por un grupo de actores, sus representaciones han conseguido llegar a más de 150 millones de personas en más de 300 ciudades de todo el planeta. A primera vista, pocos considerarían una buena idea poner en marcha una empresa relacionada con el mundo del circo (...) el Circo del Sol, que no podía ser considerado ni como un circo ni como una producción teatral, (...) consiguió romper las fronteras de la industria, tal y como se conocían hasta ese momento, al ofrecer a la gente la diversión y emoción propias del circo (manteniendo sus símbolos tradicionales, como la carpa, los payasos y los ejercicios acrobáticos) junto con la sofisticación y riqueza intelectual del teatro (cada representación tiene su propio hilo argumental, hay danza, se escucha música compuesta especialmente para la ocasión, etc.). (p. 21).

“El Circo del Sol ha sabido crear un océano azul caracterizado por un concepto de espectáculo innovador, nítidamente diferenciado de las industrias preexistentes (circo y teatro) (...) y ha ampliado las fronteras del mercado mediante la diversificación del público al que se dirige”. (Leader Summaries, 2009). Por tanto, las empresas responden a las necesidades del mercado, pero también a las propias necesidades de la organización frente su público objetivo.

Es por ello, que los principios del océano azul se basan en cuatro pasos: 1) crear nuevos espacios de consumo; 2) centrarse en la idea global y no en los números; 3) ir más allá de la demanda existente y 4) asegurar la viabilidad comercial del océano azul. La primera se basa en la capacidad de una organización para poder crear nuevos espacios de mercado, por medio del análisis en la pregunta: ¿qué factores hacen que los consumidores elijan entre industrias alternativas? e intentar ofrecer algo totalmente nuevo; la segunda consiste en partir de la perspectiva global que indica cómo desmarcarse de la competencia en vez de competir directamente con ella; la tercera, se basa en que las empresas deban corregir dos prácticas estratégicas convencionales: la que consiste en centrarse únicamente en resolver las necesidades de los clientes actuales y la que conduce a una segmentación excesiva de los mercados, para dejar de concentrarse en los clientes y dirigir su mirada hacia los no clientes con el fin de expandir su público objetivo o stakeholder; y por último, la cuarta, es centrar la atención en si los clientes tendrán una utilidad excepcional de la nueva idea de negocio que tiene la organización, “la nueva propuesta no solo debe aportar una utilidad claramente diferenciada de la ya existente, sino que debe derribar los obstáculos que impidan a los no clientes pasarse a nuestro bando” (Leader Summaries, 2009).

Innovación disruptiva

El concepto de innovación disruptiva fue utilizado por primera vez por Clayton M. Christensen, cuando presentó en 1995 su artículo *Disruptive Technologies: Catching the Wave* (Foro Empresarial Impulsa, 2014), basado en las ideas de Joseph Schumpeter de la “destrucción creativa”, la cual, explica que existe un ciclo de mercado en que a medida que va avanzando aparece una revolución que destruye a la anterior y se establece como una reguladora del mercado hasta la aparición de una nueva revolución. Con esta base, Christensen crea el concepto de la “innovación disruptiva” para el lanzamiento al mercado de ideas de

negocios innovadoras que superan a la ya existentes en el mercado. El Foro Empresarial Impulsa (2004) menciona que la “innovación disruptiva” está clasificada de la siguiente manera:

Las tecnologías disruptivas se clasifican en tecnologías de bajas prestaciones y en tecnologías de nuevos mercados. Las de bajas prestaciones están dirigidas a los consumidores menos exigentes y con ingresos menores. Mientras que las de nuevos mercados son aquellas donde los clientes comienzan a utilizar productos o servicios que antes no utilizaban. (Foro Empresarial Impulsa, 2014)

Para ilustrar, las grandes compañías ofrecen productos que se adapten a los ingresos de sus clientes, de esa manera, crean líneas de gama media y aparte de gama alta, como las empresas de automóviles que tiene su versión de lujo además de su marca de referencia, un ejemplo de ello es Toyota que tiene su marca de lujo Lexus, Nissan a Infiniti, Volkswagen a Porsche, entre otros. Por otro lado, en la historia existen diversas muestras de ideas de negocios innovadores como la telefonía fija versus telefonía móvil, la fotografía tradicional versus fotografía digital, ordenadores versus tabletas, taxi versus Uber, entre otros, que cambian el sistema de consumo y las preferencias de los clientes generando la transformación de sus necesidades. Por lo tanto, la innovación disruptiva consiste en innovar para crear un producto capaz de generar un nuevo mercado y desestabilizar a la competencia, que antes dominaba el escenario. Este es el concepto base de la innovación disruptiva. (Destino Negocio, 2015), la clave está en sorprender al consumidor y que el mercado genere su propia demanda.

Los intraemprendedores

Término introducido por el investigador Gifford Pinchot en 1985; son personas capaces de desarrollar un comportamiento emprendedor, con el respaldo de la empresa, a través del descubrimiento, evaluación

y explotación de nuevas oportunidades de negocio. (Centro de emprendimiento INACAP, 2017). Aquí el papel de la innovación está en ellos mismos, es decir innovar a través de los intraemprendedores.

Por lo tanto, el intra-emprendimiento, al igual que la innovación, no se “crea” en vacío (...) es posiblemente uno de los factores más decisivos en el éxito futuro de una empresa, y que desde la dirección de empresa se quiere potenciar” (Megias, 2012), en la búsqueda de intraemprendedores en el interior de la organización; es quien esté comprometido y dispuesto a aportar ideas para emprender dentro de la empresa. El intraemprenderismo, “generalmente, esta acción está relacionada con la innovación en la estrategia de producto o servicio, el lanzamiento de una nueva unidad de negocio o gama de productos, el desarrollo de nuevos productos o atributos de este”. (Centro de emprendimiento INACAP, 2017).

Eco-innovación

Proceso de innovación por el que se desarrollan y se lanzan al mercado nuevos productos, servicios y tecnologías que reducen el impacto global sobre el medio ambiente. (Cámara de Comercio de España, 2018). Además de los beneficios que reporta al medio ambiente, la eco-innovación puede ayudar a aumentar la capacidad competitiva de una empresa. Sobre esto, Laura Martín (2014), escritora en la Revista Compromiso Empresarial, cita la definición de eco-innovación que realizó la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) en el año 2005, mencionando que eco-innovación es:

Las actividades que producen bienes y servicios para medir, prevenir, limitar, minimizar o corregir daños ambientales en materia de agua, aire y polución, así como problemas relacionados con los residuos, contaminación acústica y ecosistemas. Esto incluye las tecnologías más limpias, los productos y los servicios que reducen el riesgo ambiental

y minimizan la contaminación, y la eficiencia en el uso de recursos.
(OCDE & Eurostat, s.f.)

Teniendo en cuenta lo anterior, entonces, la eco-innovación se puede aplicar por tanto en tres vertientes: el diseño/rediseño de nuevos productos y servicios (eco-diseño), la optimización de los procesos productivos y la mejora de los procedimientos de gestión empresarial (Cámara de Comercio de España, 2018). Esta iniciativa intenta aunar la innovación, la competitividad y la sostenibilidad en organizaciones que van más allá de satisfacer necesidades inmediatas de los clientes, y también reducir los costos, otorgándoles oportunidades de sostenibilidad en el tiempo.

De hecho, hace apenas diez años, comenzaron a florecer en Europa las eco industrias. Según datos de la Comisión Europea (CE), este sector representa actualmente un volumen de negocio anual que supera los 227.000 millones de euros, alrededor del 2,2% del PIB de la Unión Europea (UE), superando al sector aeroespacial o farmacéutico, y dando trabajo directamente a unos 3,4 millones de personas (Martín, 2014). Por lo tanto, la eco-innovación es todo tipo de innovación que contribuye al desarrollo sostenible, reduciendo el impacto medio ambiental y optimizando el uso de los recursos, de manera tal, que mejora el bienestar humano.

Gracias al conocimiento que se obtuvo de la indagación de estas metodologías, se pudo establecer que una sola no permite tener una integralidad para el desarrollo evolutivo y creativo de productos. Esto permite establecer cinco criterios, los cuales se enuncian como dimensiones y son la base principal de la metodología desarrollada. Estos criterios, permiten tomar diferentes puntos de vista de las metodologías indagadas, los cuales, al ser reestructurados y acoplados en una dinámica propia del proyecto, se pudieron establecer de la siguiente forma.

Estrategia de producto

Son las diferentes acciones realizadas desde el marketing con el fin de diseñar y producir un bien o servicio considerando principalmente las necesidades y preferencias del consumidor (ESAN, 2017). Para ello, las organizaciones realizan un análisis basado en los aspectos básicos de la empresa: producto, precio, distribución y promoción. En el caso específico del producto, las empresas primero se deben plantear la pregunta ¿qué necesidades va a resolver el producto?, esto significa un estudio de mercado que defina al público objetivo, identifique a la competencia, entre otros aspectos que ayudarán a que el producto satisfaga las necesidades de los clientes potenciales. Después de todo, las estrategias de producto son necesarias siempre, tanto si eres nuevo en el mercado como si eres una empresa consolidada (Ventura, 2018). Sobre esto, Carlos Mora Vanegas (2003), en su estudio sobre la estrategia de producto, menciona que:

De ahí, la relevancia de que se evalúe constantemente el cómo reaccionan los consumidores ante el desarrollo, ofrecimiento de nuevas líneas de productos y cómo la competencia utiliza sus estrategias a fin de garantizar éxito en su esfuerzo de conquista de mercados, en el uso efectivo del marketing mix a fin de establecer un plan estratégico de mercados en donde las estrategias a seguir permitan alcanzar los objetivos establecidos. (p. 37)

Por lo tanto, cualquier estrategia de producto necesita ser revisada y actualizada constantemente debido a la gran competencia existente (Ventura, 2018), por ende, una buena estrategia de producto es aquella nacida tras una inicial y exhaustiva investigación de las características del producto que va a comercializarse. “En ese sentido, es importante a la hora de acometer la salida de un producto nuevo haber realizado un intensivo trabajo previo de ideas y estudios de mercados y del público en el que concentrarse mediante una correcta segmentación de clientes” (Galán, 2015). Después de todo, la estrategia de producto tiene como fin entrar en la mente del potencial cliente.

Perfil de producto

“Un perfil de producto objetivo es un documento que describe las características de un producto (...) que una compañía planifica y desarrolla”. (EUPATI, 2016). Para definir el perfil del producto, se debe tener en cuenta las siguientes características: el diseño, las características y sus bondades. A continuación, se explican cada uno de ellos:

Diseño: Es la forma que toma el producto de acuerdo con las necesidades del mercado.

Características: Corresponde a su presentación física en términos de cantidad o volumen, tamaño, presentación, empaque, embalaje.

Bondades: Son la cantidad de beneficios en términos de satisfacción que obtiene el consumidor, es decir, son el reflejo de la calidad aceptada por el cliente.

Estructura del producto

Está basada en los atributos que tiene el producto, desde las características físicas de los bienes, el precio, la marca, el empaque, el diseño hasta la reputación de la organización. No obstante, dichos atributos pueden tener beneficios o cumplir funciones. Sobre esto, la Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNID), afirma, en el trabajo titulado productos de consumo y productos organizacionales del año 2010, que:

Es relevante mencionar que los beneficios y las funciones son dos temas distintos. Mientras que las funciones son los atributos tangibles e intangibles del producto por su diseño, los beneficios son las soluciones a los problemas o necesidades del cliente resueltas, por el producto.

No debemos olvidar que la mayor parte de los clientes buscan más los beneficios, que las mismas funciones que pueda tener el producto (UNID, 2010).

Por lo tanto, la estructura del producto corresponde a los objetivos que la organización desea que cumpla en todos sus detalles. Teniendo en cuenta que los clientes potenciales son la meta de la organización, el producto es la carta de presentación de éstas, por tanto, la estructura del producto corresponde a la imagen que quiere dar frente a dichos clientes potenciales. Teniendo en cuenta, que “los consumidores usan diversas dimensiones o atributos cuando evalúan productos y servicios alternativos. Por lo general, los consumidores basan sus evaluaciones en media docena de dimensiones o en menos” (UNID, 2010). Razón por la cual, las empresas deben prestar atención al más mínimo detalle del producto.

Solución de producto

La solución para desarrollo de producto se emplea para asegurar la fabricabilidad de las piezas estampadas desde las primeras etapas y así reducir los costes y el tiempo de desarrollo (Autoform, 2018). Un ejemplo de ello es Design Thinking o pensamiento de diseño, la cual, es una metodología que busca explorar alternativas de solución no convencionales a un problema específico.

No obstante, aunque se denomine una solución de producto, las empresas deben enfocarse más en las soluciones para los clientes, en vista de que, “priorizar los atributos de un producto implica un enfoque “de dentro a afuera” y resulta una actividad difícil, cara y de resultados discutibles. Pero los clientes compran un producto en tanto que aporta soluciones a sus problemas” (Matarranz, 2013). Priorizar soluciones ayuda a tener en cuenta el valor para el cliente, las ofertas alternativas y los factores internos de la empresa. Sobre esto, Antonio Matarranz (2013) en su post de Marketing & Innovación destaca que:

La priorización de soluciones nos permite conjugar de una manera natural el valor para los clientes con nuestra visión estratégica y los criterios de competitividad y factibilidad, y nos ayuda a mantenernos enfocados en el mercado. Pero, sobre todo, nos ayuda a no proporcionar productos que sean un amasijo de atributos inconexos (Mattaranz, s.f.).

En este sentido, la solución del producto está encaminada a mejorar los atributos del producto con base en las expectativas y necesidades de los clientes para que compitan en el mercado. De este modo, la solución del producto empieza desde el cliente hacia al mismo producto que será opción para elegir clientes potenciales y/o consumidores.

Realización de producto

Según la norma ISO 9001 la realización del producto inicia con la planificación de la misma basada en los objetivos del producto, cómo se proporcionarán los recursos, los procesos a emplear junto con su interacción y los métodos de seguimiento y verificación. Esto implica que la organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto (ISO 9001, 2000). Por lo tanto, cada uno de los puntos anteriores debe documentarse y revisarse en caso de existir cambios en los procesos o en los recursos que lleguen a afectar la manufactura del producto.

Por otro lado, se encuentran los procesos relacionados con los clientes. En este caso, la organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto; esta revisión debe realizarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente (ISO 9001, 2000). Es importante resaltar, que la organización debe tener un registro de los resultados de la revisión y las acciones realizadas con base en ellas.

Luego de ello, la empresa podrá tener comunicación con el cliente con base en información sobre el producto y la retroalimentación del cliente, en donde incluye quejas y reclamos. El éxito de este proceso depende de la identificación y definición de las posibles vías de comunicación que se tendrán con el cliente.

Ahora bien, en el proceso de diseño y desarrollo se encuentra la planificación, los resultados, la revisión, la verificación, la validación y el control de los cambios del diseño y desarrollo del producto. Todo esto, para “responder de manera eficaz y eficiente a las necesidades y expectativas de las partes interesadas” (ISO 9001, 2000).

“Posteriormente, inician los procesos de compra, en este punto, la organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compras especificados (...) evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización” (ISO 9001, 2000).

Seguidamente, está la producción y prestación del servicio bajo condiciones controladas, en las cuales, se debe incluir la disponibilidad de información que describa las características del producto, el uso de equipo apropiado, disponibilidad y el uso de dispositivos de seguimiento y medición además de su implementación, entre otros, hasta salvaguardar la propiedad del cliente y garantizar la preservación del producto.

Finalmente, están el control de los dispositivos de seguimiento y medición, que contribuyen a la evaluación del éxito o no del producto en el mercado. “Una vez que estén definidos los controles a realizar, hay que determinar con qué equipos se van a llevar a cabo, que son los adecuados y que están en condiciones idóneas” (ISO 9001, 2000). El objetivo es proporcionar evidencia de la conformidad del producto con todos los requisitos preestablecidos por la Norma 9001 y la organización misma.

En el marco de la investigación, se continúa con la aplicación del instrumento, que permite dar validación y conocer si los criterios asignados anteriormente, eran aplicados o no en las diferentes organizaciones objeto de estudio. Encontrando que la mayoría de las empresas no aplica o desconoce la forma correcta de tener en cuenta cada uno de los diferentes criterios, para de esta forma poder llegar a un desarrollo estructurado y bien direccionado de la producción, objeto de su organización.

En complemento, se desarrolló una medida que permite establecer tres diferentes escenarios para evidenciar cómo se encuentran ubicadas las organizaciones según su grado de participación y respuesta del instrumento desarrollado.

Estos escenarios son: Estructurado, Semi Estructurado y No Estructurado. De esta forma, se logró evidenciar cómo un gran número de empresas encuestadas se encuentra en los escenarios de Semiestructurado 13 empresas, y No Estructurado 6 empresas, para un total de 19 empresas de las 22 intervenidas. Estas, no consideran o no conocen la viabilidad de aplicación en su totalidad de las cinco dimensiones que lleva la metodología planteada.

Esto permite evidenciar, la aplicabilidad y desarrollo de la metodología para el desarrollo evolutivo y creativo de productos en estas organizaciones, con miras a alcanzar mejores niveles de competitividad y productividad, tanto para éstas como para la región en general.

Después de la obtención de esta información, se logra construir la metodología que se desarrolla en cinco pasos, para luego proceder a la debida aplicación de esta en las diferentes organizaciones objeto de estudio. A continuación, se relacionan los cinco pasos propuestos que describen la metodología.

Tabla 1. Metodología para el desarrollo creativo de producto

METODOLOGÍA CRITERIO TEMÁTICAS	Segmentación del mercado	Evaluación comparativa	Árbol de funciones y componentes	Caja morfológica	Ficha de especificaciones
Paso 1 Estrategia de producto <i>Las necesidades de nuestros clientes son nuestro producto</i>					
Paso 2 Perfil del producto <i>Darle vida a nuestro producto con innovación</i>					
Paso 3 Estructura del producto <i>Conociendo nuestro producto</i>					
Paso 4 Solución de producto <i>Reconociendo el impacto de nuestro producto</i>					
Paso 5 Realización del producto <i>Un producto más competitivo</i>					

Fuente: Elaboración propia

PASO 1. “Las necesidades de nuestros clientes son nuestro producto”

En este primer paso, la metodología invita a trabajar dos aspectos fundamentales, que son: “estrategia de producto y segmentación de mercado”. Cuando se piensa en la creación de un nuevo producto o la renovación de uno ya existente. Lo principal es enfocar la atención en los clientes y sus necesidades, para ello, el paso 1 busca unir la estrategia de producto con la segmentación de mercado, para que el diseño y producción de un producto estén basados en las características y necesidades de los clientes potenciales.

PASO 2. “Darle vida a nuestro producto con innovación”

En este segundo paso, la metodología se centra en dos puntos principales. “Perfil del producto y evaluación comparativa”. La correlación entre perfil del producto y la evaluación comparativa consiste en evaluar el desempeño del producto que se tiene a partir del perfil de este, una vez se tenga claridad de las características del producto de la empresa, es viable la comparación de este con otros de la competencia, para realizar mejoras que contribuyan al fortalecimiento del desempeño del producto que satisfaga a los clientes.

PASO 3. “Conociendo nuestro producto”

En este tercer paso, la metodología integra tres puntos fundamentales, los cuales son: estructura del producto, árbol de funciones y árbol de componentes. Cada producto tiene atributos que le brindan características propias, y a veces únicas, frente a otros en el mercado. Dichos atributos deben estar en consonancia con las funciones que debe desempeñar y sus componentes para lograrlo.

Por lo tanto, la estructura del producto basada en sus componentes y el árbol de funciones, unificados de forma adecuada le permiten a una

organización construir el perfil del producto con base en las funciones diferenciales que puede cumplir de manera alterna y divergente a las que tradicionalmente viene enfocado. Permitiendo con esto, la creación de nuevas necesidades que deben ser satisfechas para nuevos mercados con los nuevos productos a generar.

PASO 4. “Reconociendo el impacto nuestro producto”

En este cuarto paso, la metodología se centra en dos puntos fundamentales, los cuales son: solución del producto y caja morfológica. Aquí, el producto es observado como un solucionador de nuevas necesidades. Para ello, la caja morfológica cumple la función de dar como resultado diversas combinaciones, direccionadas a satisfacer dichas necesidades. Se facilita así el proceso de solución de producto con el uso y desarrollo de la herramienta de caja morfológica.

PASO 5. “Un producto más competitivo”

En este quinto paso, la metodología busca dar cierre al desarrollo evolutivo y creativo de productos, bajo estos dos procesos: realización del producto y ficha de especificaciones. Cuando un producto cuenta con un proceso organizado y eficiente en su creación y realización, debe tener una ficha que muestre todas las características, especificaciones, modo de uso, efectos secundarios y toda la información pertinente. Esto con el fin de que el cliente pueda confiar en el desarrollo del producto y la aplicación correcta de su función principal y otras sustitutas que este pueda ofrecer.

CONCLUSIONES

Las mipymes, necesitan aplicar metodologías para el desarrollo evolutivo y creativo de productos, que les permita ser más competitivas en el mercado, y aprender del mismo para consolidar estrategias que optimicen los recursos y garanticen su sostenibilidad en el sector.

La investigación y desarrollo son fundamentales para el funcionamiento de la empresa, en la cual, se pueden generar espacios para poder desarrollar nuevos productos y servicios que atiendan las necesidades del mercado, enfocándose a las demandas de los clientes potenciales.

Algunas empresas se ciñen estrictamente a las necesidades de los clientes, más no tienen una iniciativa propia para investigar y desarrollar productos que beneficien en mayor grado a los usuarios. Los clientes son los elementos más importantes para la innovación debido a que estos son los que demandan los parámetros de diseño en sus productos.

Se pudo establecer con base en la indagación de las diferentes metodologías estudiadas, que una sola no permite tener una integralidad para el desarrollo evolutivo y creativo de productos. Por tal razón, se evidencia la importancia de la construcción de la metodología planteada en este proyecto.

Es importante resaltar, que dicha metodología no solo puede contribuir a la creación de una cultura de la innovación en las mipymes sino también a organizaciones que se encuentran en otros sectores del mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alavi, M., & Leider, D. (1997). *“Knowledge Management System: emerging views and practices from the field”*. Fontainebleau: Working Papers, INSEAD.
- Autoform. (2018). *Autoform*. Obtenido de Solución para desarrollo de producto: <https://www.autoform.com/es/productos/solucion-desarrollo-de-producto/>
- Baena, A. B. (2015). *Experts training*. Obtenido de Definición de atributos del producto: http://www.xprtraining.com/marketing_operativo/atributos_de_producto.html

- Banco Popular Dominicano. (24 de diciembre de 2013). *Popular*. Obtenido de La evaluación comparativa y cómo aplicarla en tu empresa: <https://www.impulsapopular.com/gerencia/la-evaluacion-comparativa-y-como-aplicarla-en-tu-empresa/>
- Blázquez, D. (2009). *Tecnología e innovación. Mejores prácticas de emprendimiento innovador en España*. Madrid: Escuela de negocios.
- Bolton, W. (1993). *The Enterprise Paradigm*. Rio de Janeiro: Latin American Seminar on the Development of Technology Based Enterprises.
- Brown, T. (2017). *Desing Thinking*. Obtenido de How to Lead a Design-Driven Organization: <https://designthinking.ideo.com/>
- Buitelaar. (2000). *Ontologies and Lexical Knowledge Bases*. Semantic lexicons.
- Cámara de Comercio de España. (2018). Obtenido de Ecodiseño: Diseño de Productos-Servicios Sostenibles: <https://www.camara.es/innovacion-y-competitividad/como-innovar/disenio-sostenible>
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la Investigación en Ciencias Sociales* (3 ed.). Buenos Aires: Galeón.
- Centro de emprendimiento INACAP. (2017). *Centro de emprendimiento INACAP*. Obtenido de ¿Qué es el intraemprendimiento?: <http://www.redemprendimientoinacap.cl/noticias/2013/08/que-es-el-intraemprendimiento/>
- Comisión Europea. (1996). Libro Verde de la innovación. Bruselas.
- Costa, M. T. (11 de 2006). *Ariae*. Obtenido de Ariae: http://www.ariae.org/download/cursos/iv_cursoregulacionenergeticaariae/pdf_n19_presentacionmtc.pdf
- COTEC. (1998). *Fundación COTEC para la innovación tecnológica*.
- Del Rey, J., & Laviña, J. (2008). *Criterios e indicadores de excelencia en la innovación empresarial*. Madrid: Gráficas Muriel.
- Destino Negocio. (2015). *destinonegocio.com*. Obtenido de Conoce la teoría de la innovación disruptiva: <http://destinonegocio.com/co/negocio-por-internet-co/conoce-la-teoria-de-la-innovacion-disruptiva/>

- DNP. (2009). *Informe Departamento Nacional de Planeación*. Bogotá: DNP.
- DNP. (2010). *Informe Departamento Nacional de Planeación 2010*. Bogotá: DNP.
- Drucker, P. (1985). *La Innovación y el Empresario Innovador*. España: Edhasa.
- Enciclopedia de negocios para empresas. (s.f.). *Shopify*. Obtenido de Evaluación comparativa: <https://es.shopify.com/enciclopedia/evaluacion-comparativa>
- ESAN. (30 de marzo de 2017). *Conexiónesan*. Obtenido de La importancia de contar con una estrategia de producto: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/la-importancia-de-contar-con-una-estrategia-de-producto/>
- Escorsa, P., & Valls, J. (2005). *Tecnología e Innovación en la Empresa* (2 ed.). México: Alfaomega.
- Espinosa, R. (2013). *Roberto Espinosa. Welcome to the new marketing*. Obtenido de Segmentación de mercado, concepto y enfoque: <http://robertoepinosa.es/2013/09/17/segmentacion-de-mercado-concepto-y-enfoque/>
- Estrategia Digital. (5 de Julio de 2017). *Estrategia Digital*. Obtenido de Metodología de diseño de soluciones. ¿Qué es el Design Thinking?: <https://www.ida.cl/blog/estrategia-digital/que-es-el-design-thinking/>
- EUPATI. (11 de Octubre de 2016). *EUPATI*. Obtenido de Perfil de producto objetivo: <https://www.eupati.eu/es/glossary/perfil-de-producto-objetivo/>
- Foro Empresarial Impulsa. (30 de enero de 2014). Obtenido de ¿Qué es la innovación disruptiva?: <https://www.impulsapopular.com/marketing/que-es-la-innovacion-disruptiva/>
- Forrest, J. (1991). *Models of the Process of Technological Innovation* (Vol. 3). Technology Analysis & Strategic Management.
- Freile, C.J. (2008). *WolterKluwer*. Obtenido de Calidad y fichas de especificación de productos: <http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAEAMt->

- MSbF1jTAAASMjE0tjtbLUouLM_DxblwMDS0NDA1OQQGZa-pUt-ckhIQaptWmJOcSoAoApFmDUAAAA=WKE
- Galán, J. S. (2015). *Economipedia*. Obtenido de Estrategias de producto: <http://economipedia.com/definiciones/estrategias-de-producto.html>
- Gómez, E., Ceballos, O., Buitrago, L., & Páez, C. (2012). Diagnóstico socioeconómico y del mercado de trabajo. Armenia, Quindío, Colombia. UGCA
- González, M. (2013). *Especificaciones técnicas de producto. Control de aprovisionamiento de materia prima*. Madrid: Dmem, S.L
- González, R. M., & Muñiz de la Torre, V. (2016). Marketing en el siglo XXI. En R. M. González, & V. Muñiz de la Torre, *Capítulo 4: Producto y precio* (pág. 472). Centro de Estudios Financieros. Obtenido de <https://www.marketing-xxi.com/atributos-de-producto-35.htm>
- Granados, D. (2015). Procedimiento para hacer un árbol de funciones. *Lección 8: Árbol de funciones*. Bogotá: DG
- Hamel, G. (2004). *Liderando la Revolución*. Harvard Business School. Bogotá: Norma.
- Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, L. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hidalgo Nuchera, A., León Serrano, G., & Pavón Morote, J. (2002). *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Ica2. (2015). *Innoemotion*. Recuperado el 4 de junio de 2014, de <http://www.innoemotion.com/2015/01/gestion-del-conocimiento-y-el-modelo-efqm/>
- ICONTEC. (2008). *Norma técnica 5801*. Bogotá: Icontec.
- Infoautonomos. (10 de junio de 2017). *El Economista*. Obtenido de Segmentación de mercado: <https://infoautonomos.economista.es/estudio-de-mercado/segmentacion-de-mercados/>
- Infobae. (26 de mayo de 2014). *Infobae*. Obtenido de Qué es Lean Startup, la metodología que cambió la forma de desarrollar nuevos productos: <https://www.infobae.com/2014/05/26/1567673-que-es-lean-startup-la-metodologia-que-cambio-la-forma-desarrollar-nuevos-productos/>

- Instituto Tecnológico Superior de Libres. (2012). *Curso de matemáticas discretas*. Obtenido de 5.3 Árboles, componentes y clasificación: <https://sites.google.com/site/cursomatematicasdiscretas/5-2-arboles-componentes-y-clasificacionn>
- ISO 9001. (2000). *Gestión de Calidad*. "Bogotá: Icontec"
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Estrategia del océano azul. Harvard Business Review.
- Kline, S., & Rosenberg, N. (1986). "An overview of innovation", en *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*. Washington: Laundon, R y Rosenberg, N.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principios de Marketing*. Obtenido de Principios de Marketing: <http://biblioteca.soymercadologo.com/wp-content/uploads/2016/06/Daniela-R-Principios-de-Marketing.pdf>
- Leader Summaries. (2009). *Leader Summaries*. Obtenido de Resumen del libro La estrategia del océano azul por W. Chan Kim y Renée Mauborgne: <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/la-estrategia-del-oceano-azul>
- Little, A. D. (1981). *The strategic management of technology*. Massachusetts: Wiley.
- Lozano, G. H. (1999). Control Global de Gestión. *Biblioteca Jurídica*, 63-69.
- Malaver, & Vargas. (Julio - diciembre de 2004). Los procesos de innovación en la industria colombiana. *Cuadernillos de administración*, 17(028), 7,8.
- Martín, L. (2014). Negocio y medio ambiente. *Revista Compromiso Empresarial*.
- Matarranz, A. (27 de enero de 2013). *Conversis Servicios Empresariales, S.L.* Obtenido de No priorices atributos de tu producto: prioriza soluciones para el cliente: <https://conversisconsulting.com/2013/01/27/no-priorices-atributos-de-tu-producto-prioriza-soluciones-para-el-cliente/>
- Megias, J. (2012). *Javier Megias.com*. Obtenido de Intraemprendimiento, clave en el futuro de la empresa: <https://javiermegias.com/>

- blog/2012/10/intraemprendimiento-futuro-de-la-empresa-emprender/
- Millán-Solarte, J. C., & Sánchez-Mayorga, X. (2014). Modelo matricial para la asignación del costo utilizando activity basing cost. *Entramado*, 144-155.
- Miller, W. L., & Morris, L. (1999). *Generation R&D. Managing Knowledge, Technology, and Innovation*. USA: Jhon Wiley & Sons.
- OCDE & Eurostat. (2005). *Manual de Oslo*. Oslo: EUROSTAT
- Ortiz, E., & Nagles, N. (2008). *Gestión de Tecnología e innovación. Teoría, procesos y práctica*. Bogotá: Universidad EAN.
- Ovalle, C., Ramírez, h., & Restrepo, P. (2012). *Relación de la norma NTC 5801 y los procesos de innovación del sector textil de Manizales*. Manizales: UAM.
- Pavón, J., & Goodman, R. (1981). *Poryeto MODELTEC. La planificación del desarrollo tecnológico*. Madrid: CDTI-CSIC.
- PensamientoCreativo.org. (2014). *PensamientoCreativo.org*. Obtenido de Técnica de la caja morfológica: <http://pensamientocreativo.org/tecnica-caja-morfologica/>
- Pestana, J. (2018). *Aula interactiva*. Obtenido de Matriz de probabilidad e impacto de riesgos: <https://aulainteractiva.org/matiz-probabilidad-e-impacto-riesgos-4383/>
- Ponti, F., & Ferras, X. (2008). *Pasión por innovar. Un modelo novedoso que incentiva la creatividad empresarial*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Prim, A. (2016). *Innokabi*. Obtenido de La metodología Lean StartUp: <https://innokabi.com/metodo-lean-startup/>
- PYMES. (2010). *Guía práctica de innovación para PYMES*.
- Ramírez, A. M., López López, P. A., & Ramírez Méndez, C. (2011). *La competitividad empresarial. Un marco conceptual para su estudio*. Bogotá: Universidad Central - Ediciones.
- Rothwell, R. (1994). *Towards the fifth-generation innovation process* (Vol. 11). *International Marketing Review*.
- Sánchez, F. F. (1999). *Modelo de empresa innovativa*. Valencia: Altec.
- Saren, M. (1984). *A classification and review of models of the intra-firm innovation process* (Vol. 14). *R&D Management*.

- Schumpeter, J. (1978). *Teoría del Desarrollo Económico*. México: Fondo de cultura económica.
- Scipion, F. (2018). *Lifestyle al cuadrado*. Obtenido de ¿Podemos realmente confiar en la metodología lean startup para montar un negocio en la nube?: <https://www.lifestylealcuadrado.com/metodologia-lean-startup/>
- Serendipity. (2014). *Serendipity*. Obtenido de La metodología que duplica los resultados de innovación: <https://www.serendipity-innovation.com/forth-innovation-method/>
- Sierra, M. V. (abril de 2013). *Repositorio Universidad Autónoma*. Obtenido de Repositorio Universidad Autónoma. México.
- The NewNow. (3 de marzo de 2016). *The NewNow*. Obtenido de El mapa de la innovación según el Método Forth: <https://www.thenewnow.es/innovacion/el-mapa-de-la-innovacion-segun-el-metodo-forth/>
- Trott, P. (2002). *Innovation Management and New Product Development*. Essex: Prentice Hall.
- Udiz, G. R. (2013). *Sage Advice*. Obtenido de ¿En qué consiste la estrategia del océano azul?: <https://www.sage.com/es-es/blog/en-que-consiste-la-estrategia-del-oceano-azul/>
- Vanegas, C. M. (16 de abril de 2003). *degerencia.com*. Obtenido de Estrategia de Productos: http://www.degerencia.com/articulo/estrategia_de_productos
- Vargas T, L. C. (2017). *Creatividad*. Manizales: UAM.
- Ventura, S. (2018). GESTION.ORG. Obtenido de ¿Qué es una estrategia de productos y cómo puedes realizarla con éxito?: <https://www.gestion.org/estrategia-de-productos/>

CAPÍTULO 3.

LA GERENCIA BASADA EN LA CULTURA ASOCIATIVA, EL CASO DE ASOCIACIONES DEL SECTOR CAFETERO EN COLOMBIA

THE MANAGEMENT BASED ON ASSOCIATIVE CULTURE, THE CASE OF
ASSOCIATIONS OF THE COFFEE SECTOR IN COLOMBIA

Lina Marcela Sánchez Vásquez

<https://orcid.org/0000-0003-3911-8367>

Lina.sanchezva@unaula.edu.co

Universidad Autónoma Latinoamericana UNAULA.

Medellín, Colombia

Cita este capítulo:

Sánchez Vásquez, L. M. (2020). La gerencia basada en la cultura asociativa, el caso de asociaciones del sector cafetero en Colombia. En: Alcántara Gutiérrez, M. E. y Ríos Obando, J. F. (Eds. científicos). *Tendencias gerenciales en organizaciones colombianas, mirada panorámica en investigaciones doctorales* (pp. 107-142). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.

LA GERENCIA BASADA EN LA CULTURA ASOCIATIVA, EL CASO DE ASOCIACIONES DEL SECTOR CAFETERO EN COLOMBIA⁴

Lina Marcela Sánchez Vásquez

RESUMEN

La investigación propuso interpretar los aspectos que garantizan la gerencia basada en la cultura asociativa para las organizaciones estudio de caso de la cadena productiva del café en el departamento del Quindío.

Para lo anterior, se consideraron las asociaciones del departamento del Quindío organizadas como entidades comunitarias de economía solidaria, con registro de la Cámara de Comercio vigente a 2017. Los resultados evidencian que las formas de gerenciamiento y su vínculo con la cultura asociativa encuentran su engranaje en el concepto ancla de capital social cívico, el arraigo por el territorio, las tradiciones familiares y los esfuerzos colectivos.

Palabras clave: asociatividad, emprendimiento social, desarrollo social

Abstract

The research proposed to interpret the aspects that guarantee the management based on the associative culture for the case study organizations of the coffee production chain in the department of Quindío.

4 Producto de la tesis doctoral: *La gerencia basada en la cultura asociativa, una revisión de casos para la cadena productiva del café en el departamento del Quindío*. En: Doctorado en Administración Gerencial, Universidad Benito Juárez México. Línea de investigación en Administración.

For the above, the associations of the department of Quindío organized as a community entity of solidarity economy, with a chamber of commerce registration in force in 2017, were considered. The results show that the forms of management and their link with the associative culture find their gear in the anchor concept of civic social capital, roots for the territory, family traditions and collective efforts.

Keywords: associativity, social entrepreneurship, social development

INTRODUCCIÓN

En un ambiente altamente competitivo se hace necesario incorporar los aspectos contextuales que permitan a las organizaciones, no solo su supervivencia, sino también el fortalecimiento en el tiempo de su actividad empresarial. En consideración a la injerencia que, en el entorno internacional, representa el café como producto insignia colombiano, –pero también ante la producción cada vez más extendida por el mundo–, existe una tradición cafetera que promueve no solo valores socio culturales sino representa el patrimonio que ha valido reconocimiento por parte de la Unesco como Paisaje Cultural Cafetero (en adelante PCC); este concepto vincula la existencia de procesos productivos organizados cuya trascendencia se hace evidente para la vida social, económica y turística, entre otras. Por tanto, la investigación se propone interpretar los aspectos que garantizan la gerencia basada en la cultura asociativa para las organizaciones estudio de caso de la cadena productiva del café en el departamento del Quindío.

Situados en la cultura agrícola y en general en la cultura cafetera del departamento del Quindío, territorio que hace parte del denominado triángulo del café y del PCC, constituye un factor fundamental el relacionamiento social, basado en la confianza que permite potenciar y

hacer más competitivo este sector económico en la región y en el país. Por tanto, en reconocimiento de estas características socioculturales, se ha considerado el territorio como el producto de una construcción social que permite reconocer las condiciones, limitaciones, potencialidades y oportunidades del desarrollo.

En contraste, los altos índices de desempleo, la falta de acceso a los medios de movilización ciudadana, el estancamiento económico y la proliferación de actividades empresariales cimentadas en el auge turístico dadas las ventajas comparativas de la región, acentúan los niveles de desigualdad social, reducen los índices de calidad de vida y el desarrollo sostenible se ha convertido en temas inalcanzables del departamento del Quindío. Es en este contexto y concibiendo el desarrollo como un estado de plena realización de la vida de un territorio, en el departamento del Quindío se ha establecido la priorización de apuestas productivas a través de sus instrumentos de política pública, los cuales no han sido gestionados adecuadamente, incluso desde su formulación. Al constituirse el sector cafetero, un sector de tradición económica, en un factor fundamental la capacidad asociativa, se hace fundamental aportar positivamente al replanteamiento de las formas de gerenciamiento que permitan fortalecer la cadena productiva del café en el departamento del Quindío a través de la elaboración de estrategias gerenciales basadas en la cultura asociativa.

METODOLOGÍA

El estudio es de tipo descriptivo y explicativo; dada la carencia de información base para la generación de las estrategias se espera la constitución de una línea base. Para el trabajo se toma como referente las asociaciones del departamento del Quindío organizadas como entidades comunitarias de economía solidaria, con registro de Cámara de Comercio vigente a 2017, cuya participación en el diseño de políticas sectoriales haya sido activo, con procesos organizacionales basados en

auto gerenciamiento y con aspectos organizativos básicos establecidos. En lo concerniente al análisis de los líderes sociales que hacen parte de las asociaciones del sector cafetero del departamento del Quindío, el alcance temporal del proyecto abarca el periodo comprendido entre 2016-2017.

La investigación se aborda con un enfoque cualitativo, de acuerdo con lo expresado por Martínez (2004), empleando un alcance descriptivo y explicativo, para las técnicas e instrumentos; se centra en identificar el contenido manifiesto y el sentido latente del discurso gerencial que se hace en las entidades asociativas y si el proceso asociativo ha contribuido a implementar teorías o estilos gerenciales.

Como población de referencia se toman las entidades asociativas del sector cafetero en el departamento del Quindío, identificándolas como tal en conformidad con la legislación vigente. A los directivos de estas entidades se les realizó una entrevista semi estructurada para la cual se utilizan preguntas guía, que tienen en cuenta, según la operacionalización de variables, temas de carácter gerencial. En el departamento existen 86 asociaciones de productores según información de la Secretaría de Desarrollo Económico y Rural departamental; para el estudio se han tomado las que participan de manera más activa en el sector cafetero siendo estas un total de seis asociaciones.

La muestra es no probabilística, con una clara definición intencionada (Otzen & Manterola, 2017) lo que permite seleccionar casos característicos de una población limitando la muestra sólo a estos casos. Se utiliza en escenarios en los que la población es muy variable y la muestra es muy pequeña. Lo anterior justificado en el hecho que las organizaciones que interesa analizar están constituidas por aquellas cuyo trabajo se realiza de forma asociada como premisa teórica y metodológica de la tesis, de acuerdo con la base de datos disponible a la fecha de realización el estudio.

Como fuente secundaria se revisan las declaraciones elaboradas por las entidades en sus estatutos y documentos organizacionales, sus medios de comunicación institucional, sus pronunciamientos y comunicados públicos; lo anterior constituye el universo de registros para el análisis. A partir de allí se aíslan las palabras clave o distintivas y la definición que el gremio les da para, con base en ello, identificar el modelo de administración y gerencia que prima en la práctica y en el imaginario de estas entidades.

En el siguiente cuadro se presenta de manera resumida el perfil de los líderes entrevistados, identificando a su lado el código asignado para facilitar el análisis de su discurso y su relato.

Tabla 1. Sujetos Interactuantes

Código	Perfil entrevistados
Líder 1 (L1)	Hombre de 53 años, ingeniero agrónomo, dedicado al sector cafetero desde hace 30 años, por tradición familiar es la cabeza del negocio. Miembro de procesos asociativos hace 12 años, ganador de premios nacionales e internacionales. Ubicación: Salento, Quindío
Líder (L2)	Hombre de 67 años, productor de café desde hace 50 años. Gracias al esfuerzo familiar han logrado posicionar en el mercado el café con estándares internacionales y certificaciones ambientales. Ubicación: El Caimo, Armenia, Quindío
Líder 3 (L3)	Hombre de 70 años, líder de empresa con más de 50 años de trayectoria a lo largo de varias generaciones; esta trayectoria empresarial les ha generado recordación entre los caficultores del sector y merecimiento a certificaciones de calidad y ambientales. Ubicación: Pijao, Quindío
Líder 4 (L4)	Hombre de 43 años, hace más de 20 años, ha sido caficultor en tierras del Quindío. A través de este tiempo ha perfeccionado los cultivos y el beneficio del café, hasta llegar a producir un grano de excelente calidad, tipo exportación. Ubicación: Calarcá, Quindío

Líder 5 (L5)	Mujer de 44 años, Líder de proceso cafetero caracterizado por construirse de mujeres cafeteras bajo la figura agro-solidaria. Ubicación: Córdoba, Quindío
Líder 6 (L6)	Mujer de 50 años, con experiencia en la producción de café desde hace 32 años; líder de empresa quindiana de exportación de café con alto reconocimiento nacional e internacional, galardonada por mérito empresarial, innovación empresarial y aporte a la economía local. Ubicación: Armenia, Quindío

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la interpretación de los hallazgos se realizó partiendo de la aplicación de una triangulación de datos y una categorización post entrevista, lo cual permitió la extracción de categorías emergentes del relato de los líderes entrevistados, fundamentando así una contrastación a través de la refutación y confrontación de los argumentos con los fundamentos teóricos analizados.

DESARROLLO

Comprensión teórica de la relación entre la gerencia y el desarrollo

Los instrumentos que orientan el desarrollo encuentran su lugar de elaboración en la política pública; a través de ella se determinan los propósitos de desarrollo de un territorio, la forma como será dirigido y los recursos asignados a tal fin. Para Wayne (2007) las políticas públicas se refieren a aquello que alguna vez Dewey expresara como lo público y sus problemas. Se refieren a la forma en que se definen y construyen cuestiones y problemas, y a la forma en que llegan a la agenda política y a de las políticas públicas. Así mismo estudian cómo, por qué y para qué los gobiernos adoptan determinadas medidas y actúan o no actúan; los aspectos referidos a la legitimidad de las instituciones, la participación ciudadana, la democratización de los aspectos considerados dentro de

la agenda política, así como los ajustes según las posibilidades o no de desarrollo son aspectos que corresponden a esta categoría de análisis.

De acuerdo con Boisier (2004), desarrollo y crecimiento son dos conceptos distintos, intangible el primero, material el segundo; este autor considera que para hablar de desarrollo hay que generar ciertas condiciones psicosociales para luego avanzar en los procesos de crecimiento económico. De esta manera, se entiende que el desarrollo no se basa solamente en la provisión de agua, energía, transporte, o la construcción de viviendas, escuelas, hospitales, etc.; aunque no se niega su importancia, desde esta perspectiva, el desarrollo se entiende principalmente como un proceso mediante el cual se promueven y fortalecen la interacción, la y la interactividad entre los actores sociales y económicos.

Siguiendo a Boisier, el desarrollo territorial es una propiedad emergente de un sistema territorial dinámico complejo y adaptativo, altamente sinergizado, y que surge de las interacciones e intercambios entre los miembros del sistema social. Por ello es necesario identificar en este sistema a los actores dinámicos, a los agentes del desarrollo, a las organizaciones. Asocia el capital social a la existencia de actores organizados, y a la existencia de una “cultura de la confianza” entre los actores. Desde esta perspectiva, el concepto de capital social cobra centralidad a la hora de pensar en los procesos de desarrollo rural, que deberán ser impulsados por las organizaciones y por los propios grupos de productores en los territorios donde se asientan.

En el ámbito administrativo, para Mintzberg (La estructuración de las organizaciones, 2005) la labor gerencial desde los roles encierra una trama de comportamientos que permiten a la organización, a través de las funciones de sus gerentes, el relacionamiento con la organización misma y con el exterior, lo cual implica una filosofía administrativa. Henry Mintzberg establece diez roles gerenciales que pueden desempeñar los líderes; los agrupa en tres categorías: interpersonal, informativos

y de decisión. Los roles interpersonales se refieren a lo simbólico y protocolario; mientras que los roles informativos garantizan el manejo de la información; y los roles de decisión se refieren a hacer uso de la información.

Al respecto en su trabajo Chacín, Briceño, & Zavarce (2009) indican que la asunción de lo crítico en el estudio de la gerencia en las organizaciones sociales es extensiva hasta la acción y pensamiento del gerente. De allí que hablar de acción nos lleva a una referencia obligada como es la de Weber (1971) que habla de conducta humana, individual o social, ya sea se refiera al hacer externo, expresado en determinados comportamientos gestos o a posturas intencionales. La gerencia de las organizaciones sociales es considerada hasta ahora bajo una perspectiva que da cabida a lo instrumental, medible y verificable, lo cual debe ser superado para dar paso a la perspectiva de considerar a la gerencia como una construcción y reconstrucción de historias, vivencias y experiencias personales y sociales, marcando así un nuevo rumbo en la manera de concebir el conocimiento en el ámbito gerencial.

Un factor decisivo de la cohesión social es la cultura y su relación directa con la asociatividad: en la cultura las personas pueden reconocerse mutuamente, cultivarse, crecer en conjunto y desarrollar la autoestima colectiva. El capital social y la cultura pueden contribuir al desarrollo si se crean las condiciones adecuadas o, por el contrario, su desconocimiento puede obstaculizar el camino hacia el desarrollo. Las políticas de desarrollo requieren incluir estrategias para el desarrollo del capital social, para ampliarlo, para lo cual según Atria (2003) podría acudir al empoderamiento esto es, liderazgo y apropiación de algunos miembros del grupo o acudir a una estrategia de asociatividad, expandiendo las redes de participación de los miembros para la cooperación y colaboración concertada en reconocimiento del ethos, formas de trabajo, valores cívicos y normas a seguir entre comunidades, organizaciones y redes con propósitos comunes.

Caracterización de los componentes de la cultura asociativa para la cadena productiva del café

De acuerdo con lo expuesto por García Londoño (2014) resultado de tradiciones y manifestaciones culturales que están ligadas a la caficultura desde hace más de cien años y han configurado una identidad cultural, hay una institucionalidad fuerte y unas relaciones particulares con el territorio de cultivo, por lo cual parte de su zona productora de café fue inscrita por la Unesco como Paisaje Cultural Cafetero (en adelante PCC); esto implica una experiencia productiva transmitida de generación en generación con sus valores y prácticas lo que conlleva un arraigo cultural que diferencia el estilo organizacional y una forma de relacionarse con el mundo de los negocios de quienes desempeñan el rol de productores cafeteros. Este tipo de protecciones sobre patrimonios culturales, como lo son el capital social y las prácticas tradicionales cafeteras soporte del café en el territorio, permiten generar confianza, apoyo y fortalecimiento de las redes de cooperación entre los actores clave del desarrollo social.

No obstante, la tendencia del sector ha sido hacer reconversión productiva en atención a la demanda turística una vocación que en este renglón económico ha tomado fuerza en el departamento; esto ha llevado a la reducción del cultivo, la percepción de no futuro en la labor agrícola y con ello la pérdida de identidad cafetera. Es justamente esta una de las razones que reduce las posibilidades de asociarse, dado que los proyectos colectivos se reemplazan con decisiones sobre la propiedad de la tierra y su coste de oportunidad ante un ciclo productivo que se torna riesgoso y de dudosa recuperabilidad en el mediano y largo plazo.

Ahora bien, atendiendo a la intención de esta investigación cabría la reflexión en torno a la posibilidad de mantener viva la cultura asociativa ante un panorama desalentador y cargado de contravenciones para su fortalecimiento. Para Pinzón (1997) la etimología del concepto de

la cultura viene de culto, cultus, acción de cultivar, derivado de colere, cultivar, cuidar, practicar, honrar, cultivado, cultivo, cultivador. En este sentido la cultura siempre está asociada a la vida; por tanto, es normal que la cultura se modifique con el tiempo.

Por su parte, la asociatividad subyace como categoría emergente de esta cultura al servir como flama para su desarrollo; fruto de las vicisitudes y los riesgos a que se exponen los productores; si se trabaja de manera cooperada, esta es una forma de reducir los efectos adversos. Es así que la existencia de agremiaciones, asociaciones, federaciones y grupos representativos de productores entre otras, pueden entenderse como ajustes organizacionales que surgen de los acuerdos colectivos, privilegiando el interés general sobre el particular; pudiendo entenderse desde la visión de Mintzberg como el análisis contingencial, que conduce a la siguiente deducción: en organizaciones basadas en proyectos que actúan en un ambiente inestable, la definición de las estrategias es poco estructurada y se sustenta fuertemente en procesos emergentes, en contraposición a procesos deliberados (Mintzberg & McHugh, 1985).

Se ha dejado establecido que la cultura es vida y ella es cambiante; en este contexto la idiosincrasia quindiana ha presentado modificaciones pasando de rasgos característicos que tienden a remarcar la caracterización del pueblo paisa como una familia unida, leal y solidaria, para pasar a su representación a través de museos, parques temáticos, tiendas y cafés experienciales, entre otros, que olvidan los orígenes de la cultura cafetera.

Para Bolivar (2006) en el campesino-caficultor confluyen los deseos de un retorno a lo rural y al campo, la nostalgia por una vida que se imagina más simple y al mismo tiempo más sabia. Tanto para turistas como para anfitriones, los ancestros están en el campo y, en esa medida, el retorno a él es un viaje a los orígenes. A esa vida primigenia, elemental pero significativa, que se ha perdido con las ciudades y la vida moderna.

Los pobladores coinciden en que el turista que viene al Quindío busca encontrarse consigo mismo, busca retroceder al pasado.

El escenario cultural previamente descrito implica la necesidad de la construcción de una memoria colonizadora, la configuración de la región, los debates sobre el patrimonio cultural y el papel de los saberes expertos; para ello se hace necesario que los escenarios de fortalecimiento social reconozcan la importancia de la relación entre élites locales y Estado, la importancia del civismo, y la centralidad de la verraquera, la pujanza y la autosuficiencia como referentes de identidad. Con los elementos contextuales previamente citados se presenta la construcción de los aspectos que componen la cultura desde la visión de la investigación asociativa del sector cafetero departamental.

Figura 1. Aspectos de la cultura asociativa en el sector cafetero



Fuente: Elaboración propia

Componentes:

1. **Rasgos identitarios:** Se constituyen en improntas de quienes conforman el sector, haciéndose palpables en su pensar y actuar. Se constituyen tanto de aspectos propios de las organizaciones, como de quienes les conforman y en su desarrollo permiten la generación de nuevas formas de asociatividad generando un efecto en espiral que amplía las redes y fortalece el tejido social; están constituidos por:
 - **Institucionalidad gremial:** La confluencia de actores público-privados para dar soporte a la actividad productiva; dentro de sus funciones éstas instituciones apoyan por la vía de la asistencia técnica, lo administrativo, la cooperación comercial, la asesoría y dan acompañamiento para la presentación de proyectos a las organizaciones del sector cafetero.
 - **Trasmisión del conocimiento experto:** Es una estrategia de sostenibilidad que promueve el diálogo intergeneracional en procura de mantener vivas las prácticas que por tradición lo han hecho representativo y permite el posicionamiento del café como un producto diferencial del departamento. Permite el relevo generacional, así como la consideración de la labor campesina como una forma de conocimiento tradicional relevante y de gran impacto para continuar preservando las buenas prácticas organizacionales y de relacionamiento sociales
 - **Capital social:** Conformado por los actores del sector que articulan cada una de las etapas productivas, así como sus grupos de interés, influyen de manera positiva el fortalecimiento de redes de trabajo cooperado, basadas en el respeto mutuo y el beneficio colectivo.

Dentro de los valores identitarios también se encuentran las formas de organización traducidas en acciones con el contexto para hacerlas posible:

- **Organizaciones autogestionarias**, basadas en el desarrollo de capacidades, con motivaciones vinculadas a los propósitos colectivos que les permiten identificar las oportunidades de contexto para movilizarse hacia ellas, garantizando los recursos financieros y técnicos para permitir la sostenibilidad y viabilidad de los procesos productivos. Para lograr este cometido se acude a la pujanza como expresión práctica de la acción expresada en la fuerza y vigor que se imprime al ejecutarla.
 - **Emprendimiento social**: Esta forma organizacional promueve los objetivos sociales como motor para el desarrollo empresarial, colocando el bienestar general por encima de la expectativa de rentabilidad, aunque sin comprometer la capacidad de mantener los recursos suficientes para continuar operando en condiciones de normalidad. Esta forma social supone una actitud hacia la auto suficiencia, buscando que la forma asociativa tenga la capacidad de cubrir sus necesidades de recursos por la vía de su capacidad de agenciamiento.
2. **Valores**: De acuerdo con lo expresado por Guerra Sotillo & Guerra Córdova (2004) la gerencia de las organizaciones sociales públicas y privadas, se caracteriza por: a) desarrollar procesos de confianza entre los individuos que integran la organización; b) valorar el talento humano; c) revalorizar lo humano por encima del recurso material o de capital; d) adaptar las organizaciones al entorno; e) poseer estructuras más horizontales y f) atenuar la presión rígida de la autoridad para dar paso a la desburocratización y a una cultura sustentada en los valores de la intuición, la solidaridad y el compromiso. En el caso de las organizaciones que hacen parte del sector cafetero se destacan como valores representativos:
- **Confianza**: Entender al otro como alguien digno de respeto y dotado de integridad a quien puede encomendarse labores y con quien puede ser construido un proyecto conjunto

- **Apoyo:** Como parte de los procesos basados en la economía solidaria; se trata de mantener la unión en condiciones favorables y adversas, apelando a la unión como forma para hacer frente a las incertidumbres propias del contexto organizacional
- **Resiliencia:** Fruto del tesón que acompaña la labor del campo, se reestructura la forma de pensamiento sobre la dificultad, fortaleciéndose para hacer frente a la frustración y al fracaso como experiencia que debe ser capitalizada para emprender como mayor ahínco la misión.
- **Civismo:** Sentido de orgullo y arraigo por ser parte del sector, conciencia del rol que se representa y su valor social.
- **Cooperación:** Actitud para contribuir al logro de propósitos conjuntos, participando activamente de la vida de la organización, sus propósitos y planes, recociendo la reciprocidad de las relaciones sociales.

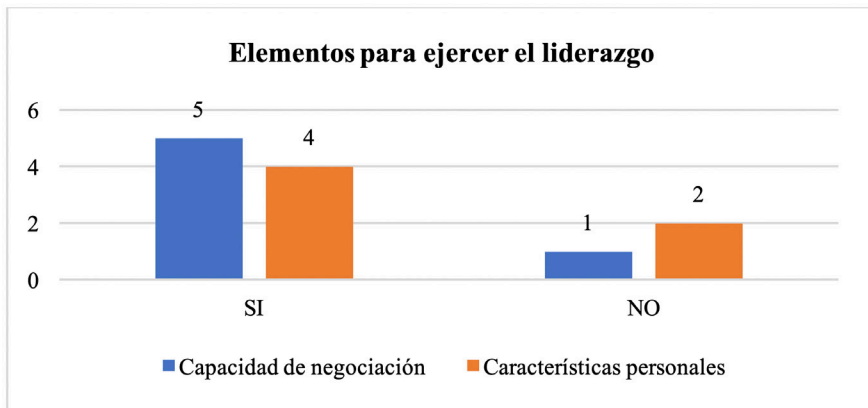
La cultura asociativa como forma gerencial

Ahora bien, otro de los aspectos relevantes para la investigación lo constituyó la vinculación entre la cultura asociativa y la forma gerencial, para lo cual se realizaron visitas para observar el proceso que han tenido diferentes asociaciones del sector cafetero del departamento y revisar su correspondencia con el deber ser de la propuesta asociativa. El conocimiento de estos modelos asociativos permitió un análisis respecto de los factores que potencializan y permiten la asociatividad. Los resultados se han estructurado atendiendo a la guía de preguntas formuladas en la entrevista y fueron consolidados en las matrices codificadas por líder; para efectos de este capítulo se presentan las interpretaciones por cada categoría consultada:

Formas de liderazgo de la asociación: La interpretación de lo expresado por los líderes entrevistados permite indicar una tendencia a la designación expresa de alguien que asume el rol de líder; como elemento clave para el desarrollo organizacional existe una conciencia

colectiva de las demandas que en tiempo y destrezas son necesarias. Existe, en la relevancia que se asigna a este rol, una polifonía de significados sobre su aporte a la organización, entendida como competencias que son importantes para asumir el rol de líder, aunque hay una tendencia importante a considerar funciones de planeación y ejecución productiva, centrando la atención en toma de decisiones cotidianas y restando relevancia a los propósitos de largo plazo. Por tanto la figura del líder está vinculada a responsabilidades más que funciones; no se emplea un término específico para el rol de líder y existen varias de formas de referirse a él: gerente, representante legal, coordinador, existiendo mayor acuerdo conceptual respecto de su importancia como inspirador y guía para las organizaciones sociales.

Figura 2. Elementos para ejercer el liderazgo



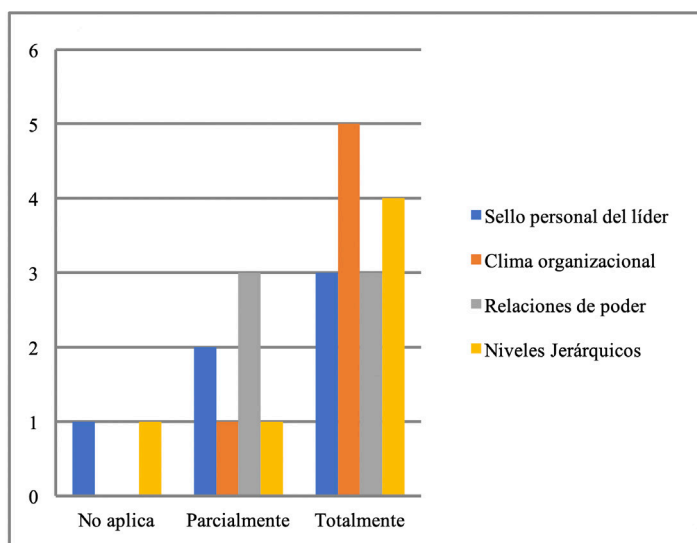
Fuente: Elaboración propia

De lo expresado por las asociaciones puede derivarse una mayor tendencia a asignar este rol pensando en la habilidad gerencial para ser asertivo y lograr acuerdos benéficos para el conjunto de asociados. Para lograrlo, los líderes deben establecer con claridad los términos de las negociaciones, defensa de los intereses colectivos y margen de maniobra que no afecten los objetivos de las organizaciones sociales ni comprometan su futuro. Por otra parte, se asocia la capacidad de

negociación a la personalidad del líder; existe un acuerdo sobre la relevancia de garantizar que quien asume el rol de líder cultiva cualidades y atributos que le conducen a tener inteligencia, voluntad, sociabilidad, empatía y asertividad, rasgos psicológicos importantes a la hora de representar a las asociaciones.

Forma de los acuerdos organizacionales: La naturaleza de las organizaciones asociativas consiste en una participación democrática en la toma de decisiones, así como una construcción colectiva de los propósitos y formas de relacionamiento con el contexto. No obstante, la manera como lo desarrollan genera desde el punto de vista gerencial tradiciones que pueden potenciar o limitar el desarrollo de la organización; por ello se acudió a consultar sobre la manera como se logran los consensos respecto de la forma de conducir los intereses y formas de relacionamiento, lo cual se presenta como resultado consolidado en la figura 3:

Figura 3. Forma como se logran los acuerdos



Fuente: Elaboración propia

Respecto a mantener las tradiciones organizacionales o ceder ante las tendencias sugeridas por quienes asumen el liderazgo, se generan por preferencia acuerdos verbales para validar unas u otras prácticas; ante la carencia de estos se acude a la costumbre, como forma de aprobación social de la práctica sugerida, o finalmente se revisan otras alternativas tales como consulta con socios fundadores, revisión de prácticas en organizaciones del mismo sector y verificación de consistencia con los estatutos organizacionales.

Concordante con lo expuesto, para la priorización de intereses se acude como forma de validación a los acuerdos verbales; solo en caso de ser requerido por normativa o formalización ante entidades de control, se acude a la documentación de decisiones colectivas sobre alternativas de acción elegidas.

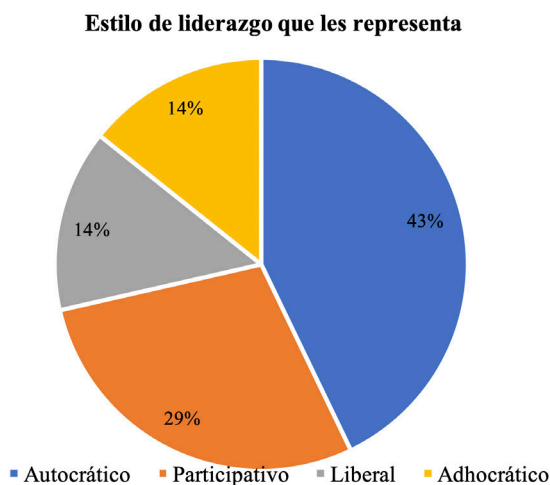
Complementario a lo expuesto, se realizó la consulta sobre la manera como se establecen las condiciones de vida y relacionamiento de las asociaciones, expresada a través del clima organizacional; sobre el particular existe una marcada tendencia a mantener la tradición cultural, tratada en el acápite previo con sus atributos y valores; por tanto, la forma de mantener esta idiosincrasia sectorial es a través de la costumbre convertida en acción más que en la documentación de sus prácticas.

Sobre las relaciones de poder, hay dos formas a través de las cuales se logra el acuerdo, siendo igual en las asociaciones consultadas la proporción del acuerdo verbal a la de documentación. La tendencia gremial de certificaciones ambientales repercute en normalización de procesos, lo cual ha generado la necesidad de documentar las relaciones de autoridad y responsabilidad, haciendo un tránsito entre la palabra como convención socialmente aceptada para regular las funciones organizacionales, a la existencia formal de documentos empresariales donde constan cargos, funciones y jerarquías para la organización de las labores.

A consecuencia de lo expresado previamente, se encuentra entonces la existencia de niveles jerárquicos, de los cuales hay constancia en la existencia de manuales de procesos, procedimientos y funciones que son producto de las mismas tendencias de normalización. Aunque se presenta esta tendencia, es necesario indicar también la existencia de estructuras informales, desestructuradas y basadas en la distribución de labores.

Estilo de liderazgo que mejor les representa: Apelando a la existencia de formas de asumir el rol de liderazgo en las organizaciones, se realizó una socialización sobre los estilos buscando una vinculación de sus características con lo que a consideración de sus propios representantes mejor les identifica. Los resultados se representan en la figura 4.

Figura 4. Estilo de liderazgo



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la información proporcionada, a pesar de la existencia de organizaciones de base social con una participación democrática, el estilo de liderazgo predominante es el autocrático, en el cual la responsabilidad está en cabeza de una persona para la toma de decisiones del conjunto; esto producto de la figura de líder como representante, dotado de amplia capacidad para dirigir y significar los intereses de la colectividad.

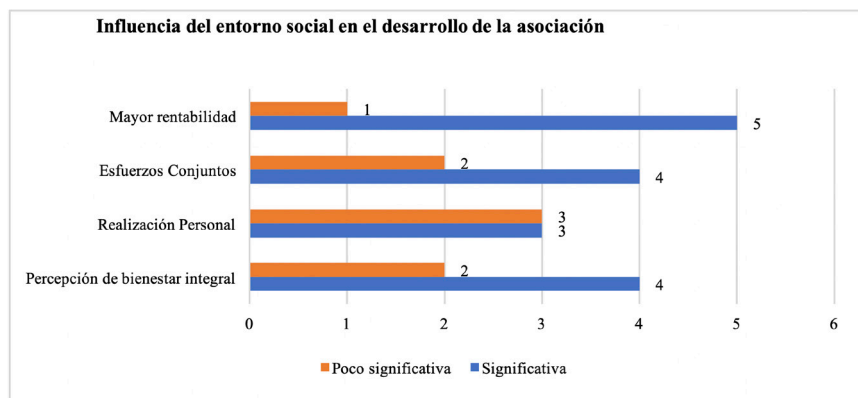
Coexiste con esta forma de liderazgo el estilo participativo, en el cual se utiliza la consulta como forma para la toma de decisiones, sin delegarlas sino asumiéndolas colectivamente; allí el rol de liderazgo cumple el propósito de velar porque las directrices sean implementadas.

Se presentan estilos de liderazgo liberal, cuya característica es la delegación de autoridad en la toma de decisiones asumiendo la responsabilidad por la motivación, guía y control de los asociados; también está el estilo adhocrático, con ausencia de jerarquías y las asociaciones.

Todo lo expresado implica una polifonía de estilos de liderazgo al servicio del bienestar colectivo, la adherencia a una forma asociativa no vincula de manera discriminatoria alguno de los estilos de liderazgo sólo se elige en función del que mejor representa y protege los acuerdos sociales.

Influencia del entorno en el desarrollo social: Puesto que las asociaciones funcionan con la suma de esfuerzos individuales de sus miembros, quienes aportan su fuerza laboral, conocimientos, proyectos productivos, entre otros aspectos, su decisión de asociación parte de la premisa de obtener beneficios superiores a los que obtendrían si emprenden en solitario la producción. Por tanto, con el ánimo de contrastar la manera como el entorno en que se desenvuelve la organización le influencia, se elevó la consulta sobre algunos aspectos que se enuncian en la figura a continuación.

Figura 5. Influencia del entorno social



Fuente: Elaboración propia

La métrica de medición ubica en dos formas la influencia: significativa y poco significativa; así se obtiene que existe una influencia significativa en los aspectos relacionados con: rentabilidad, esfuerzos conjuntos, percepción de bienestar integral. Estos aspectos se relacionan con la efectividad de los resultados por la vía de la acción empresarial que desde la asociación se promueve, vinculando con los aspectos del entorno como son: cambios en condiciones económicas, turbulencias geopolíticas e innovaciones tecnológicas que pudieran afectar la existencia y sostenibilidad en el tiempo de las organizaciones.

Criterio con que se orienta la gestión de la asociación: En lo que se refiere a los propósitos con que se orienta la gestión, la característica de ser autogestionaría de las organizaciones que funcionan bajo esquemas asociativos, implica la necesidad de priorizar la atención de condiciones operativas, lo cual anclado a un pensamiento estratégico deriva en el aprovechamiento de las potencialidades, como capacidad transformadora para las organizaciones. Dado que el proceso productivo constituye la fuente de sustento para las familias que se asocian, el principal criterio es financiero, más los líderes no desconocen la relevancia que implica para este cometido lograr el equilibrio con los

aspectos referidos a eficiencia y productividad. En este sentido al definir las prioridades y tomar decisiones, los líderes aplican un criterio de racionalidad que les permita mantenerse operando, pero siempre atentos a las posibilidades de cambio o innovación que les permitan la transformación productiva en condiciones de calidad.

Habilidades que caracterizan a los miembros de la asociación:

Como escenario de fortalecimiento humano, las asociaciones promueven el desarrollo de sus miembros; es así como se hace la consulta sobre la forma como se mejoran las capacidades de las personas al hacer parte de los procesos cooperados. De lo expresado al respecto puede

concluirse la prevalencia en el desarrollo de la habilidad de trabajo en equipo, al permitir un sentido de identidad y de pertenencia; los miembros expresan la intención de participar de forma cohesionada en la vida de la organización; esto lleva a la generación de autonomía y empoderamiento, como aspectos claves para el desarrollo de las capacidades humanas. Puede entenderse en este sentido que la transformación de las organizaciones es posible gracias a la evolución que cada miembro percibe en lo humano derivado del poder que tiene la acción social para la percepción del logro de metas y avance en colectivo más allá del esfuerzo individual.

Análisis del discurso y categorías emergentes

En el entendido de la necesidad de poner en común algunos aspectos referidos a las ventajas que reporta ser parte de procesos asociativos, es importante rescatar algunas categorías emergentes que son comunes en las experiencias compartidas por los líderes, esto con el propósito de capturar el sentido de los discursos. Para ello se acudió a la trasposición de respuesta a través del software atlas ti, resaltando las respuestas más comunes en las expresiones, los resultados y su análisis lo que se presenta a continuación:

- **Categoría: Alianza como ventaja**

La naturaleza social de las organizaciones del sector cafetero, pensadas desde la colectividad ofrece una visión esperanzadora de la asociatividad; en ella se reconoce su valor al reportar mejora en condiciones operacionales que les permiten perdurar y fortalecerse en el tiempo. Al lograr reconocimiento en el sector, las asociaciones permiten la coalición para el logro de propósitos más altos y mejores contratos, con garantías para todos los asociados, se reducen los riesgos propios de la actividad productiva y se multiplican los beneficios.

Concordante con lo expresado en autores como Putnam (2003), Nussbaum (2011) y Sen (2000), la importancia de desarrollar las capacidades y potencialidades humanas ofrece el desarrollo de opciones de vida adecuados para los miembros de la sociedad. Por ello, al generarse el empoderamiento en el marco de las organizaciones sociales existen mayores posibilidades de obtener resultados benéficos para la colectividad en la medida que los miembros se encuentran con una disposición a la cooperación y esfuerzo articulado que permite enfocarlos al logro de los objetivos trazados.

- **Categoría: Productores más que asociados**

Al no desnaturalizar la esencia de sus integrantes, se privilegia su vinculación en función de lo que son y saben hacer; esta conjunción de saberes expertos que permite reconocerse no solo como parte de la organización que toma decisiones, sino como auto gestores en cada etapa; por tanto, hay motivación al logro, sentido de pertenencia, adhesión y compromiso con la labor productiva. Por esto, pensar en la asociación es pensar, más que en la forma jurídica, en los derechos y deberes inherentes de hacer parte de ella; es reconocer el beneficio derivado de compartir las mejores prácticas, las técnicas, los secretos del oficio del productor; es esta la amalgama que une a los miembros de las organizaciones asociativas.

En este contexto, el reconocimiento de la generación no sólo del producto que cosechan, sino también de los saberes que se desarrollan a partir de las tradiciones y experticias que se adquieren con el tiempo, les permite ser autoridad en su campo de desempeño, con lo cual la visión de socio aportante de capital a la visión de asociado corresponde a los logros mayores de la actividad organizacional que contribuyen a generar identidad y sentido de pertenencia hacia la forma asociativa, dando valía a la denominación de la persona por su ser y significar más que por su aporte vía capital; es el esfuerzo humano y el tesón lo que hace que los productores identifiquen su labor como la definición de rol que les caracteriza.

- **Categoría: Calidad para sostenibilidad**

En el discurso de los líderes no es extraño encontrar referencias constantes al producto y al café como foco de atención de todas las decisiones; no hay asociación, intención de cooperar ni visión conjunta sin pensar en el proceso productivo. Es por esto que su esfuerzo se traduce en obtener el mejor grano, el mejor sabor, la mejor taza, la mejor experiencia. Su modelo organizativo basado en la gestión participativa plantea como bases la cultura, la tradición, la experiencia histórica para la cooperación, el trabajo comunal y solidario, la autogestión y la educación popular.

Estos aspectos son los que, unidos al esfuerzo humano y productivo en el campo, permiten la calidad, garantizan la sostenibilidad en el tiempo; son contruidos con un tejido social que afirma la identidad personal, familiar y colectiva para mantenerse como impronta en el tiempo.

Lo anteriormente expuesto aunado a la conciencia que existe sobre la necesidad de conservación y cuidado ambiental se traduce en la generación de prácticas amigables con el ambiente, que desde lo gerencial se vincula a la existencia de sellos ambientales, reconocimientos de calidad tanto en los procesos como en la trazabilidad

del cultivo. Para los productores la impronta de sostenibilidad no es solo una tendencia mundial en amparo del desarrollo sostenible, es un legado que se convierte en costumbre dentro de la siembra, el cultivo, la cosecha, la poscosecha, la transformación y la venta; cada grano es el producto del uso responsable y cuidadoso de la tierra para mantenerla en el tiempo con las características propias de quien ve en el campo no solo un recurso sino la fuente de riqueza que se multiplica al permitir que los procesos naturales se restauren y equilibren para mantener la productividad.

Estrategias para potenciar la gerencia basada en la cultura asociativa

La investigación propone como base para el desarrollo de las organizaciones pertenecientes al sector cafetero una gerencia basada en la cultura asociativa, para ello es importante hacer posible el tránsito entre lo expresado por la teoría administrativa en un acercamiento consistente con las realidades propias de estas formas organizacionales. Tomando como referente los planteamientos de Henry Mintzberg, quien desde la escuela moderna de la administración ha realizado estudios acerca de la naturaleza de la administración del trabajo, y la administración y planeación estratégicas, se hace la acotación de su aplicabilidad en las organizaciones asociativas conforme a sus formas de gestión.

Con base en los planteamientos que fueron presentados en el apartado previo, los parámetros del diseño organizacional para las asociaciones del sector cafetero, a partir de las consideraciones teóricas y contrastación con la realidad empírica empresarial, se proponen algunas estrategias que se espera contribuyan al ser pautas para la acción con miras a mejorar las condiciones de adhesión a la cultura asociativa desde las prácticas gerenciales.

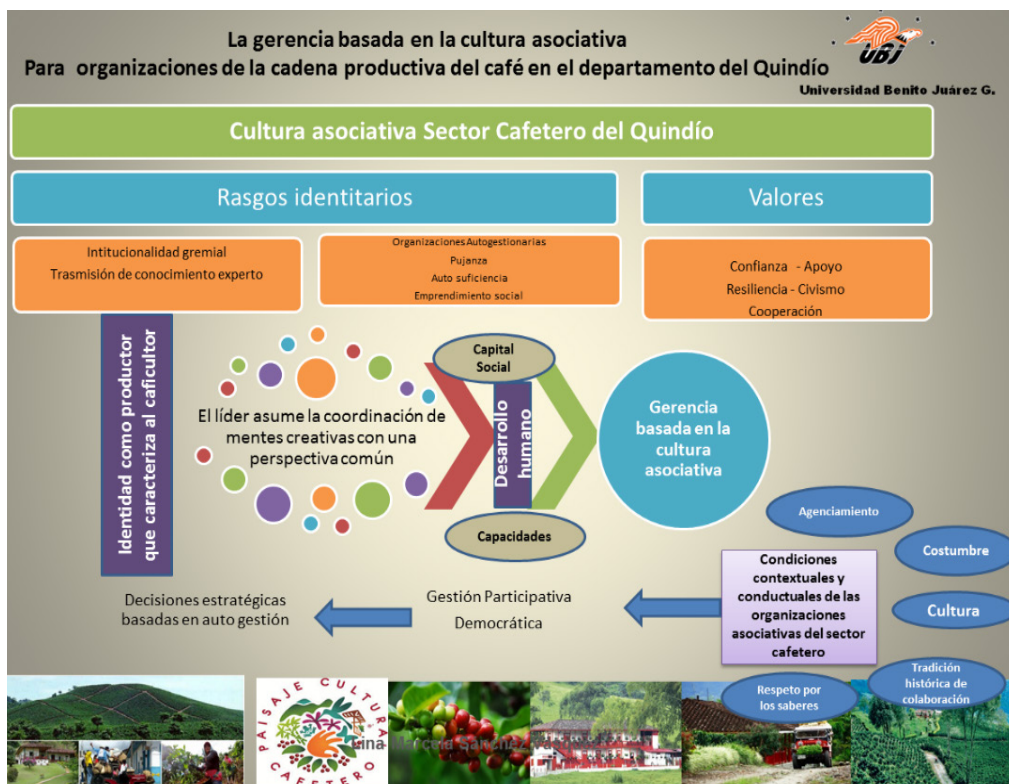
En el caso de las asociaciones cafeteras esta premisa es altamente debatida, los productores, toman un rol relevante en la toma de

decisiones, la cual es por principio democrática; para Souza (2011) estos agentes interactúan constantemente, ya sea para la propia definición de la estrategia de la empresa, como para el llenado de los análisis del ciclo anual. Esta interacción recursiva genera una lucha sobre cuál debe ser la dirección de la obra. Mientras que, por un lado, algunos hacen la defensa del control de la aplicación de la estrategia, por el otro, existe la idea de la estrategia y la forma de hacer y ser competitivos. Por tanto, la definición de la estrategia dada la naturaleza social de las organizaciones cafeteras estudiadas se aborda como un elemento de construcción colectiva, no reservada únicamente a los representantes o miembros de los órganos administrativos, pues su generación surge de la producción conjunta de sus miembros, quienes en función de los objetivos comunes proponen las formas en que se espera sean alcanzados. Debido a la limitación de recursos financieros y físicos en los proyectos productivos se hace necesaria la visión de logro, para lo cual la estrategia está mediada por su asignación consciente y consensuada.

Converge entonces la tensión sobre los intereses colectivos y su priorización en la toma de decisiones estratégicas, al basar su sustento en la consecución de recursos que, por la vía de la auto gestión deben tener en cuenta la visualización de las oportunidades en el entorno, para ser deliberados (Mintzberg & McHugh, 1985). El análisis contingencial conduce a la siguiente deducción: en organizaciones basadas en proyectos que actúan en un ambiente inestable, la definición de las estrategias es poco estructurada y se sustenta fuertemente en procesos emergentes, en contraposición a procesos deliberados. Este escenario refleja la realidad con que conviven los productores, quienes en una conjunción de esfuerzos definen de manera estratégica las convocatorias en que participan por la asignación de recursos, promoviendo con ello la elaboración de proyectos que se convierten a la vez en estrategias para el logro de objetivos atados a la participación gremial en escenarios, bien de ejecución de política pública, de asignación de recursos productivos y/o financieros o bien en la mejora de capacidades productivas a través de la formación empresarial.

Lo expresado pudiera indicar la necesidad de plantear la estrategia desde la capacidad para influir en el entorno sin dejarse limitar por él; esto implica un esfuerzo desde la figura líder de incorporar análisis factoriales múltiples (humanos, económicos, administrativos) para procurar el desarrollo organizacional. Para ello es importante definir el estilo de liderazgo que representa mejor los intereses y formas de relacionamiento puesto que los aspectos conductuales del líder, así como los relacionados con el entorno social y la formación de las personas que hacen parte de la organización, tiene una influencia importante para que la estrategia sea realizable. El esquema del modelo con los elementos que le constituyen a partir de la información suministrada por los productores de las asociaciones se esboza a continuación.

Figura 6. Modelo gerencia cultura asociativa



Fuente: Elaboración propia

En términos gerenciales, para el caso de las asociaciones de café, implica pensar en diseños organizacionales no tradicionales, en los cuales por principio su impulsor está constituido por los agentes sociales que las conforman. Como plan, implica un desarrollo cultural no como medio sino como fin en sí mismo, con una participación comunitaria ordenada, con principios de gestión abierta y democrática para la movilización del capital social que permita pasar de la cultura del gasto a la cultura del costo de oportunidad.

Como plan, implica una política organizacional pensada desde la cultura social de las personas que conforman las asociaciones, con respeto y reconocimiento por los valores que les son propios y que han sido ampliamente expuestos; buscan el desarrollo humano a través de capacidades, lo cual permite una mejora en las condiciones de apreciación por la promoción de la cultura popular, la mejora del auto concepto y su contribución a la imagen social.

Concordante con lo expresado el patrón de actuación de las organizaciones asociativas del café así pensadas, implica integración social, generación de apoyo y redes de protección de sus miembros, fortalecimiento de la institucionalidad alrededor del proceso productivo y la generación de espacios para la divulgación, conocimiento y salvaguarda de la cultura.

La estrategia organizacional otorga una posición de organización inteligente a las asociaciones en tanto se genera una resiliencia y capacidad adaptativa a las condiciones contextuales, manteniendo las características diferenciales, pero ajustando los procesos y prácticas a las demandas de los mercados a que se dirige logrando con ello el fortalecimiento empresarial y la mejora en las condiciones de acceso a los medios de movilización social a través de formas autogestionarias. Finalmente se espera que la estrategia como perspectiva contribuya a la generación de formas de gerencia no tradicional basada en la gestión participativa con la cultura asociativa como plataforma para el desarrollo cultural del sector cafetero como fin en sí mismo

CONCLUSIONES

Las características de la cultura asociativa en el sector cafetero son evidencia de la tradición histórica que acompaña el desarrollo de este renglón económico; los aspectos socio demográficos, valores, expresiones culturales y formas de relacionamiento con el territorio lo convierten en un campo rico en variables para considerar, siendo necesaria la incorporación de aspectos gerenciales para potenciar el fortalecimiento de la asociatividad y su sostenibilidad en el tiempo.

En este contexto la existencia de declaratorias, políticas públicas, institucionalidad política y privada alrededor del sector se convierten en apoyo para afianzar la tendencia de asociatividad; no obstante, es importante la movilización social hacia estas formas de organización dado que los emprendimientos sociales permiten mejores resultados cuando son desarrollados de manera conjunta.

Desde la teoría de la estructura de las organizaciones de Mintzberg, es posible comprender la relevancia de caracterizar y apropiar los estilos de liderazgo, formas de generación de acuerdos, desarrollo de una planeación acorde con las necesidades propias del contexto empresarial y como forma de monitoreo de los factores externos que pudieran afectar el normal actuar de la organización. Posturas asumidas por autores como Mintzberg (2005) acerca de la relación de la gerencia con los procesos de estructuración organizacional, permiten indicar que, en el caso estudiado, una estructura más emergente o innovadora (adhocracia, organización misionera), permiten modelaciones gerenciales basados en esquemas innovadores, esto también contribuye a hacer mérito a la resiliencia propia de los procesos productivos del sector cafetero y su alta auto gestión.

Con referencia al vínculo entre la cultura asociativa y su incidencia en las formas de gerenciamiento de la cadena productiva del café en el departamento del Quindío en el periodo 2016-2017, se evidencia

que los liderazgos se basan en la autonomía y autogestión existiendo un ejercicio democrático del poder que coexiste con formas de liderazgo tradicionales; los valores que identifican a las asociaciones corresponden a confianza, solidaridad, respeto mutuo, equidad y reciprocidad. Para la planeación se construyen objetivos comunes, plasmados a través de programas y proyectos comunitarios que son gestionados ante entidades gremiales y gubernamentales que a través de la inyección de recursos permiten el acceso a los medios para su materialización y sostenibilidad en el tiempo. Dentro de los aspectos que limitan la toma de decisiones, al tratarse de organizaciones de interés colectivo, se usan estrategias circulares y nacidas desde sus miembros lo cual en ocasiones limita la oportunidad de competitividad. De manera adicional se establece la presencia de dudas sobre la legitimidad de los procesos en los cuales prime el interés general sobre el particular, las dificultades de entendimiento y comunicación.

Finalmente, en el sector estudiado, las potencialidades y capacidades del capital social de los sujetos y grupos se manifiestan en sus cualidades para trabajar colectiva y colaborativamente; esto se sustenta en su saber especializado en el sector, las lógicas de inclusión, responsabilidad social y valores éticos compartidos. Todo lo expuesto permite generar una visión gerencial de gestión comunitaria, cuyas decisiones se basan en la confianza interna y externa. Basando su funcionamiento en el concepto de capital social, la ayuda recíproca, la confianza y la cooperación se contribuye a la reducción de costos de producción, de transacciones de bienes y servicios y así facilitar el proceso de gestión comprometido con el beneficio colectivo, denominado “Modelo gerencial autogestionario”.

La cultura asociativa en el sector cafetero constituye la base del desarrollo de las organizaciones estudiadas, por tanto, las características del modelo atienden a los factores que han sido relevados en los espacios de autodiagnóstico, entrevista y contrastación con estudios previos sectoriales y de diagnóstico cultural del sector.

De otra parte, las formas de gerenciamiento y su vínculo con la cultura asociativa encuentran su engranaje en el concepto ancla de capital social cívico, el arraigo por el territorio, las tradiciones familiares y los esfuerzos colectivos han generado una actitud de resiliencia y adopción de visión misionera al convertir al café en su forma de vida, sustento y legado generacional. En tanto el sector se abastece de recursos tanto propios como provenientes de la institucionalidad público-privada, la autogestión es la forma a través de la cual se canalizan los intereses y deseos colectivos para traducirlos en resultados pensados desde el interés común.

La investigación propone estrategias para fortalecer la cultura asociativa que deben ser consideradas en el marco un modelo multidimensional denominado gerencia autogestionaria, reconociendo a cada persona integrante de la asociación como copartícipe en la visión y toma de decisiones colectivas lo que conlleva a estructuras menos jerárquicas, compartidas y de alto valor social para la consolidación de capacidades humanas en el territorio. Son importantes la aprehensión social de la importancia de la gerencia como forma de consolidación y fortalecimiento de las unidades productivas, el diálogo articulado con la academia para hacer tránsito entre las realidades locales y las metodologías que contribuyan a mantener los rasgos distintivos que sostienen en el tiempo este importante renglón económico a la vez que se permiten formas de visualización alternas surgidas desde las iniciativas locales.

El hallazgo de la presencia de líderes femeninas haciendo la gerencia de organizaciones cafeteras, abre la posibilidad de seguir investigando en futuros estudios del sector a nivel administrativo sobre la designación de este rol en mujeres, desde la sociología organizacional y estudios de género. Esto pudiera derivar también en la correlación de la manera como se influye en procesos asociativos y de productividad sectorial frente a una tendencia patriarcal de lo cual se da cuenta en el reconocimiento de la existencia de la figura insignia en un hombre (Juan Valdéz) y la denominación de “productor” como categoría genérica.

Referencias bibliográficas

- Aguirre, A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Arboleda Álvarez, O., Ghiso Cotos, A., Quirós Lizarazo, E., & Viveros Chavarría, E. (2009). *Consolidación de capital social en Medellín un proceso en el marco de los enfoques de desarrollo humano y responsabilidad social*. Medellín: Departamento Fondo Editorial Fundación Universitaria Luis Amigó .
- Artaraz Miñón, M. (2013). *Acercamiento a una política pública orientada a la sostenibilidad financiera de las organizaciones comunitarias*. Medellín, Antioquia: Universidad de Medellín.
- Asamblea Departamental. (2012). Departamento del Quindío. Ordenanza Número 018 del 30 de mayo de 2012, Por medio de la cual se aprueba el Plan de desarrollo departamental 2012-2015. Armenia: Gaceta Departamental.
- Atria, R. (2003). CEPAL, Seminario Taller “Capital Social, Herramienta para los Programas de Superación de la Pobreza Urbana y Rural”. La dinámica del desarrollo del capital social: factores principales. *Sala de Conferencias II CEPAL*, s/p.
- Banco Mundial. (2015). *Systematic Country Diagnostic Colombia*. Londres: Banco Mundial.
- Bolívar, I. (2006). *Identidades culturales y formación del estado en Colombia: colonización, naturaleza y cultura*. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Chacín, M., Briceño, M., & Zavarce, C. (2009). La gerencia en las organizaciones sociales: perspectiva crítica interpretativa. *Negotium*, vol. 4, núm. 12, 86-99.
- Cogollo, K. V. & Arrieta Flórez, R. (2014). La organización empresarial asociativa como estrategia para la inclusión productiva de las pequeñas y medianas empresas. *Palabra*, 100-111.
- Cruz Ramírez, M., Pérez Jacinto, A., Escalona Reyes, M. & Hernández Heredia, R. (2009). *Estadística aplicada a la investigación educativa*. La Habana. Cuba: Edición Cubana.

- Delgado Barrios, J. C. (2017). La dimensión social del actor local en el talento territorial. *TELOS.Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 29-57.
- Departamento del Quindío. (2012). *Ordenanza Número 018 del 30 de mayo de 2012, Por medio de la cual se aprueba el Plan de desarrollo departamental 2012-2015*. Armenia: Gaceta Departamental.
- Durston, J. (2000). ¿Qué es el capital social comunitario? En *Serie Políticas Sociales N.º 38*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Estlund, D. (2009). *Democratic Authority: A Philosophical Framework*. Princeton: Princeton University Press.
- Forni, P., Castro Nuovo, L., & Nardone, M. (2012). Las organizaciones en red y la generación de capital social. Implicancias para el desarrollo comunitario. *Miríada*, 79-106.
- García Delgado, D. (2015). Escenarios y estrategias de desarrollo local y economía social en Argentina. En *Primer encuentro de Foro Federal de Investigadores y Docentes*. Argentina: Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.
- García Londoño, M. L. (2014). Políticas gubernamentales para salvaguardar los inventarios turísticos en los municipios del paisaje cultural cafetero del departamento del Quindío. *Contexto*, vol. 3, 24-36.
- Gobernación del Quindío. (2011). Plan Regional de Competitividad del Quindío Comisión Regional. Armenia: Gobernación del Quindío.
- Gorgas, J., Cardiel, N., & Zamoran, J. (2011). *Estadística básica para estudiantes de ciencias*. Madrid: Facultad de Ciencias Físicas Universidad Complutense de Madrid.
- Guerra Sotillo, A., & Guerra Córdova, A. (2004). El nuevo paradigma organizativo en el escenario global postmoderno. *Compendium*, <http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/compendium10/paradigma.htm>.
- Gutiérrez Mejía, L. A. (2012). *Los procesos de asociatividad como fuente de construcción de conceptos y modelos de gerencia en Colombia*. Recuperado el 14 de febrero de 2018, de www.uasb.edu.ec: <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/3911>

- Hirshman, A. (1977). *Salida, voz y lealtad. Respuestas al deterioro de empresas, organizaciones y estados*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). (2003). *Serie 42 gestión pública*. Santiago de Chile: Cepal.
- Londoño Franco, I. C., & Sánchez Vásquez, L. M. (2016). *Identificación de los encadenamientos más promisorios del sector agroindustrial del departamento del Quindío y el grado de asociatividad entre sus actores en el periodo 2008-2011*. Armenia: editorial EAM.
- Martínez Rodríguez, D. (2018). La dimensión cultural del desarrollo: su concepción en el trabajo. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 175-185.
- Monsiváis Carrillo, A. (2013). La democracia como política pública: oportunidades para el fortalecimiento democrático. *Revista de Estudios Sociales No. 47*, 25-38.
- Mendoza de Ferrer, H., & Rodríguez, M. (2017). La teoría administrativa en el contexto emergente. *Contabilidad y administración*, 155-173.
- Ministerio de Desarrollo Social (MDS). (2006). *La construcción pública del Desarrollo Local. La experiencia del Plan Nacional Manos a la Obra*. Buenos Aires: PNUD.
- Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H. (2012). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 10.2307/41165263.
- Nussbaum, M. (2011). *Crear Capacidades: propuestas para el desarrollo humano*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Int. J. Morphol*, 227-232.
- Palacios Zurita, A., & Ortiz, M. (2018). El emprendimiento social en Manabí- Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2018/emprendimiento-social-ecuador.html>.

- Pinzón, S, G. (1997). Ideología y Cultura-Disyunciones e Intersecciones, *Voces*, Volumen 2,60.
- Paasch, K., Carver, K., & Teachman, J. (1997). Social Capital and the Generation of Human Capital. *Social Forces*, <https://doi.org/10.1093/sf/75.4.1343>.
- Putnam, R. (1993). *Making Democracy Work*. New Jersey: Princeton University Press, 150.
- Rodríguez Ponce, E. (2007). Leadership styles, strategic decision making and performance: An empirical study in small and medium-size firms. *Inter ciencia*, 522-528.
- Rosales R, R. (1997). La Asociatividad como Estrategia de Fortalecimiento de las Pymes., *Revista Capítulos*, SELA.
- Sabatier, P. (2007). *Theories of the Policy Process*. Boulder: Westview Press.
- Sánchez Álvarez, C. (2018). Comercio justo y economía social y solidaria: historia y evolución de sus instituciones de fomento. *Equidad Desarrollo*, 149-171.
- Souza, C. (2011). Entre o planejamento estratégico formal e informal: um estudo de caso exploratório sobre a prática de estratégia nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(5), 855-876.
- Triola, M. F. (2009). *Estadística*. México: Pearson Educación.
- UNDP. (1997). *Reconceptualising governance, discussion Paper núm. 2, Management development and division*. New York: UNDP.
- Uphoff, N. (2003). El capital social y su capacidad de reducción de la pobreza. En R. Atria, M. Siles, I. Arriagada, & L. Robison, *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: En busca del nuevo paradigma* (págs. 269-284). Santiago de Chile: CEPAL.
- Velásquez Gavilanes, R. (semestre I de 2009). Hacia una nueva definición del concepto de política pública. *Desafíos, Bogotá (Colombia)*, (20), 149-187.

CAPÍTULO 4.

CONSIDERACIONES FRENTE A LA GESTIÓN DE RESIDUOS DE APARATOS ELÉCTRICOS Y ELECTRÓNICOS (RAEE) EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

CONSIDERATIONS REGARDING THE MANAGEMENT OF WASTE
ELECTRICAL AND ELECTRONIC EQUIPMENT (WEEE) IN HIGHER
EDUCATION INSTITUTIONS

José Fabían Ríos Obando

<https://orcid.org/0000-0003-3846-2983>

jose.rios00@usc.edu.co

Universidad Santiago de Cali

Cali, Colombia

Cita este capítulo:

Ríos Obando, J. F. (2020). Consideraciones frente a la gestión de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE) en Instituciones de Educación Superior. En: Alcántara Gutiérrez, M. E. y Ríos Obando, J. F. (Eds. científicos). *Tendencias gerenciales en organizaciones colombianas, mirada panorámica en ionvestigaciones doctorales* (pp. 143-176). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.

CONSIDERACIONES FRENTE A LA GESTIÓN DE RESIDUOS DE APARATOS ELÉCTRICOS Y ELECTRÓNICOS (RAEE) EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR⁵

José Fabián Ríos Obando

RESUMEN

La investigación adelantada propende por establecer algunos elementos asociados a la gestión de los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE), para las Instituciones de Educación Superior (IES) en Armenia. Se consideró las IES reconocidas y avaladas por el Ministerio de Educación, siendo ocho a las que se les realizó un censo poblacional.

Se reconoce que las instituciones han hecho esfuerzos importantes en el manejo de residuos, sin embargo, queda mucho camino por recorrer. Es necesario, entre otras acciones, un mayor compromiso financiero, garantizando mayores partidas presupuestales, que consoliden las acciones hasta la fecha adelantadas, propendiendo por masificar o generalizar las estrategias adelantadas para la difusión de información o campañas de recolección.

Palabras clave: gestión de residuos, fracciones residuales, sistemas de recolección.

Abstract

The advanced research tends to establish some elements associated with the management of waste electrical and electronic equipment (WEEE), for Higher Education Institutions (IES) in Armenia. The HEIs

5 Producto de la tesis doctoral: *Diseño de un sistema para la gestión de los RAEE en las IES en el municipio de Armenia, Colombia*. En: Doctorado en Administración Gerencial Universidad Benito Juárez México. Línea de investigación: en Administración. Candidato a Doctor en Administración Gerencial de la Universidad Benito Juárez.

recognized and endorsed by the Ministry of Education were considered, being eight, which were carried out a population census.

It is recognized that the Institutions have made significant efforts in waste management, however, there is still a long way to go. It is necessary, among other actions, a greater financial commitment, guaranteeing greater budget items, which consolidate the actions carried out to date, tending to massify or generalize the strategies advanced for the dissemination of information or collection campaigns.

Keywords: waste management, residual fractions, collection systems.

INTRODUCCIÓN

Los aparatos eléctricos y electrónicos -AEE-, producto del advenimiento de la era de la información, han contribuido enormemente al desarrollo de la sociedad, al apalancar y dinamizar en su conjunto a la economía; hoy en día son considerados uno de los mayores focos de contaminación a nivel global.

Si damos un vistazo rápido a la historia de los sectores en la economía mundial, es claro que el sector informático y el de las telecomunicaciones se encuentran entre los de mayor crecimiento, presentando un vertiginoso ascenso en los niveles de producción y consumo durante el último siglo (Guo y Yan, 2017). La dinámica con la cual se desarrollan nuevos productos y los procesos de innovación, tanto incremental como radical, han conducido a un rápido descarte de AEE que entran en desuso cada vez en menor tiempo (Pérez-Belis, Bovea, Ibáñez, 2015). A consecuencia de esto se evidencia como el número de equipos descartados o desechados se ha venido incrementado, trayendo de la mano un ostensible aumento en la cantidad de residuos dispuestos.

De acuerdo con Cuvi (2015), la gestión integral de residuos sólidos en América Latina ha presentado falencias en la instrumentación y concepción como política pública, de tal suerte que han estado sistemáticamente desarticuladas de un contexto, caracterizado por el incremento radical en la generación de residuos y disposición final en rellenos sanitarios, que ha desencadenado una serie de problemáticas, incluso de salud pública. Lo anterior pone de manifiesto la consolidación de un nuevo marco regulatorio que reconozca dichas particularidades, generando alternativas financieras y socialmente sostenibles.

En los últimos años, a nivel mundial, se ha dinamizado el sistema de reciclaje mediante procesos químicos como la pirolisis y termólisis, los cuales ofrecen una alternativa viable frente a otras técnicas, no solo en términos de costo - eficiencia, sino también en términos de beneficios ambiental, en tanto, tienen un alto potencial de generación de energía renovable. Conforme al estudio adelantado en Arabia Saudita por Ouda et al (2016), para el periodo 2012, el potencial de generación de energía en dicho Reino se calculó entre 319,4 y 671 megavatios, con una tendencia para llegar a los 1447 megavatios en 2035, lo cual es una contribución sensible a la generación de energía renovable en ese país, reduciendo a su vez, el costo de mantenimiento de rellenos sanitarios y sus respectivos impactos ambientales.

En este contexto, se deben promover las actividades de prevención y reducción en la fuente para, posteriormente tener la opción de recurrir a las actividades de aprovechamiento y valorización de residuos, mediante la recuperación, reúso y reciclaje; agotada dicha instancia se deberá recurrir a la disposición final en rellenos sanitarios. Es importante señalar las bondades de realizar un aprovechamiento de los residuos, toda vez que conforme al planteamiento de Nizami et al. (2017, p.189) “el reciclaje basado en desechos pueden reducir el potencial de calentamiento global (GWP) de 1.15 millones de Mt.CO₂ eq”.

Queda entonces claro que la problemática frente al manejo de los residuos analizados también puede ser vista como una oportunidad, en términos de los subproductos o derivados que se pueden obtener, mediante el aprovechamiento de estos; todo depende de un cambio de paradigma en la producción y consumo, lo cual debe hacer parte de un complejo sistema diseñado para el manejo integral de los residuos (Singh et al., 2019).

En múltiples estudios se ha analizado el valor económico de los RAEE, sin embargo no se ha dado la suficiente relevancia a reconocer el valor ambiental de dichos aparatos. De acuerdo con Saoji (2012), Needhidasan, Samuel, Chidambaram,(2014), Chan y Wong (2013) y Alghazo, et al. (2019), el valor ambiental resulta ser superior al valor económico en espacios geográficos donde las externalidades negativas derivadas de la eliminación ineficiente de residuos electrónicos predominan, aunado a la carencia de materias primas que retribuyan en la sostenibilidad de la industria manufacturera.

Constituye un reto desarrollar un sistema de gestión, encaminado hacia la consideración de las alternativas de tratamiento y aprovechamiento de los residuos, así como las atinentes a un destino final seguro.

Urge adelantar procesos de socialización en la comunidad, sobre la importancia de llevar a cabo una gestión adecuada de los RAEE y reconocer las diferentes alternativas para su disposición correcta; de esta manera se logrará dinamizar los sistemas de recolección selectiva, donde impere una nueva racionalidad ambiental (Leff, 2011), en beneficio de la sostenibilidad. Lo anterior dará un impulso hacia la construcción de una agenda pública con prevalencia de valores no económicos que garanticen un desarrollo sostenible, en el que las decisiones económicas, sociales y medioambientales, son indisociables (Álvarez, 2016).

En ese sentido, se requiere la coparticipación del Estado, de organizaciones y de la sociedad civil, en la gestión eficiente de los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos, en aras de encaminar múltiples esfuerzos que retribuyan en la consolidación de un sistema integral que permita alcanzar un escenario virtuoso de gestión ambiental.

La investigación relacionada reconoce algunos elementos asociados a la gestión de los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE), para las instituciones de Educación Superior en Armenia, con el propósito de adelantar acciones específicas enmarcadas en las variables objeto de estudio como una respuesta a las problemáticas de orden social y ambiental derivadas de una deficiente gestión de los RAEE.

METODOLOGÍA

De acuerdo con Carrasco (2005) la investigación relacionada al diseño de un sistema para la gestión de los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE) para las Instituciones de Educación Superior en Armenia, es una investigación social de tipo experimental, particularmente un tipo investigación - acción, en donde se pretende adelantar acciones específicas enmarcadas en las variables objeto de estudio como una respuesta a las problemáticas de orden social y ambiental derivadas de una deficiente gestión de los RAEE.

El proyecto de investigación pretendió establecer algunos elementos para la gestión de los RAEE, que atienda las particularidades de las instituciones de Educación Superior (IES) del municipio de Armenia. En ese sentido se caracterizó la gestión de las fracciones en el periodo 2014-2018. En aras de delimitar el proyecto, se tomará en consideración como unidad de trabajo, analizando las categorías y variables objeto de discusión.

Las técnicas empleadas para la recolección incluyeron entrevistas semi-estructuradas a la comunidad académica de las IES, por medio de

preguntas guía, las cuales se formularán atendiendo la operacionalización de variables; dichas entrevistas fueron sistematizadas, según las variables establecidas, en aras de asociar una posible correlación, según el coeficiente de Pearson y de correlación. Por otro lado, se acudió a diversas herramientas de mediación didáctica, que permitan realizar un rastreo bibliográfico eficaz, en aras de obtener información sobre el fenómeno a estudiar, reconociendo los avances y principales retos que deberán ser tomados en cuenta al adelantar el proceso investigativo.

En el proceso de operacionalización, se consideraron las variables abordadas en las investigaciones a cargo de las entidades oficiales de orden nacional y local, entre las que se destacan: el Ministerio de Ambiente, Departamento Nacional de Planeación y Contraloría Municipal, quienes han señalado algunos elementos que deben incorporarse en los sistemas de gestión ambiental. En ese sentido, al considerar un sistema debe indagarse variables como programas de gestión frente a los residuos, manejo de fracciones residuales y acciones para la disposición final.

Para la determinación de la muestra y el desarrollo del trabajo de campo, se tomaron en cuenta las IES reconocidas y avaladas por el Ministerio de Educación, que, a la fecha de recolección de información, tengan autorización y/o permisos de operación y que ofrezcan programas de pregrado (activos) en modalidad presencial en Armenia (periodo 2018). En la actualidad, se cuenta con la presencia de ocho IES, razón por la cual se realizará un censo poblacional, en aras de obtener información más cercana al parámetro.

Para efectos de obtener la información, se corroboró la información reportada por las instituciones en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES), siendo contrastada por la información reportada por cada Institución en su página web.

Las IES que cumplen con las restricciones, son:

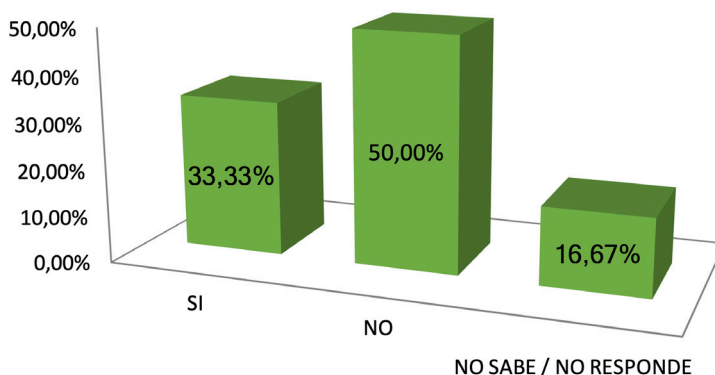
- Universidad del Quindío
- Universidad la Gran Colombia
- Universidad Antonio Nariño
- Universidad San Buenaventura
- Institución Universitaria EAM
- Corporación Universitaria Empresarial Alexander Von Humboldt – CUE
- Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN
- Escuela Superior de Administración Pública ESAP

Se tomó como unidad de grupo, la comunidad académica conformada por estudiantes, docentes y personal de apoyo, a un total de 120 personas de las diferentes IES, seleccionadas mediante un muestreo estratificado no proporcional.

DESARROLLO

A continuación, se presentan los resultados y su correspondiente análisis.

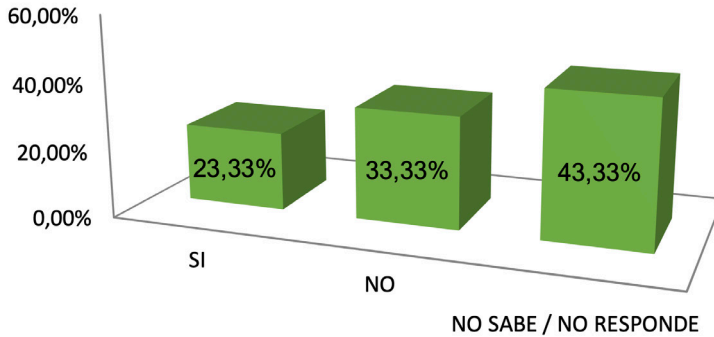
Figura 1. Considera usted que la universidad tiene una política o un plan para el manejo eficiente de los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos



Fuente: Elaboración propia

Al consultar a la comunidad académica por la adopción de una política o un plan para el manejo eficiente de los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos en las IES, se evidencia que el 50% no reconoce su existencia. Lo anterior obliga a que se deben adoptar medidas tendientes a la socialización de las políticas, en tanto que el 100% de las IES afirmaron tener una política relativa a los RAEE. Es de destacar que las 60 personas que responden con una negativa ante el planteamiento, son estudiantes de las diversas IES objeto de análisis.

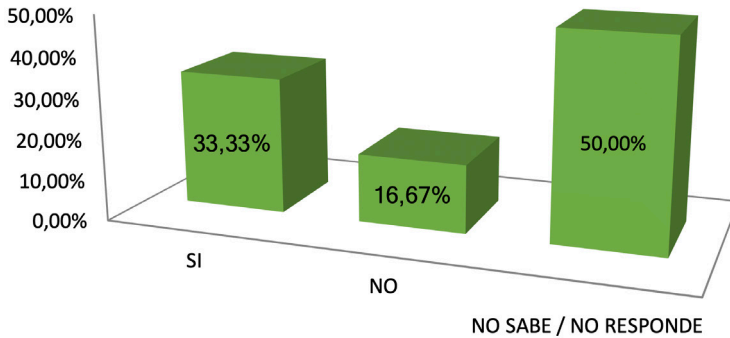
Figura 2. La universidad ha involucrado a la comunidad académica en el desarrollo e implementación de dicha política



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la muestra seleccionada, el 43% no tiene consciencia de que se haya involucrado a la comunidad académica en el desarrollo e implementación de la política mencionada. De esas 40 personas (43%), 30 son estudiantes, mientras que los 10 restantes son personal de apoyo.

Figura 3. ¿La universidad ha desarrollado campañas de recolección de RAEE?



Fuente: Elaboración propia

Es evidente una desarticulación de la comunidad académica con las actuaciones en materia de gestión de RAEE. Se observa que el 17%, que corresponde a 20 estudiantes; no tiene conocimiento sobre campañas adelantadas frente a la recolección de RAEE, mientras que los docentes y personal de apoyo afirman que sí se han desarrollado, aunque no todos se han involucrado en ellas.

Frente a la pregunta ¿Dichas campañas han tenido una adecuada difusión ante la comunidad académica? ¿En qué aspectos se puede mejorar?, se concluye que 40 personas que respondieron de forma positiva, sobre el desarrollo de campañas de recolección de RAEE; se transcriben los resultados más representativos y posteriormente se presentan sus interpretaciones.

Tabla 1. Institución 1

Codificación	Respuesta entrevistados
Agente 1-1 (A1-1)	Rol docente: A pesar de que la institución ha desarrollado campañas sobre la recolección, no se llevado a cabo una estrategia asertiva de comunicación, por lo cual el conocimiento de la comunidad académica se reduce y así los esfuerzos se ven minados. Se necesita de una mayor difusión.
Agente 1-2 (A1-2)	Rol estudiante: Conozco de las campañas porque he participado en ellas, sin embargo, sé que mis compañeros saben poco del tema.
Agente 1-3 (A1-3)	Rol docente: Sé del tema, porque los estudiantes me han comentado, campañas de divulgación se han hecho de forma aislada y con poca representatividad.
Agente 1-4 (A1-4)	Rol administrativo: Si conozco en tanto que he participado de las campañas, pero pienso que deberían involucrar más activamente a la comunidad, quizás el presupuesto asignado es bajo
Agente 1-5 (A1-5)	Rol estudiante: Alguna vez vi un <i>flayer</i> sobre una actividad de recolección, deberían esforzarse en comunicar mejor para que más personas se enteren. Además, que lo publicaron en una zona poco visible.
Agente 1-6 (A1-6)	Rol docente: En los años que llevo en la institución, he visto un par de actividades de publicidad, se debe mejorar en el desarrollo sistemático de estas actividades y en socializar por diversas plataformas las actividades. Pienso que se debe involucrar a los estudiantes de forma activa

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2. Institución 2

Codificación	Respuesta entrevistados
Agente 2-1 (A2-1)	Rol estudiante: En la universidad se han hecho campañas, pero lo hacen en un mes con poca afluencia de estudiantes. Deberían hacerlo en el desarrollo del semestre
Agente 2-2 (A2-2)	Rol administrativo: Sí se hacen campañas de difusión, pero creo que no hacen un buen uso de ellas. Se debería reforzar la publicidad con una buena imagen y mejorar el diseño publicitario
Agente 2-3 (A2-3)	Rol estudiante: Las campañas no han sido aceptadas, se deben reenfocar hacia la comunidad. Pienso que como están diseñadas solo captan la atención de los docentes.
Agente 2-4 (A2-4)	Rol administrativo: Las campañas se han hecho y son buenas, el problema está en que la comunidad no es muy receptiva al respecto
Agente 2-5 (A2-5)	Rol docente: La población no se interesa mucho, por más que las campañas sean buenas, hace falta mayor compromiso social de la sociedad
Agente 2-6 (A2-6)	Rol docente: Quizás se pueda mejorar en el contenido de las campañas que ya se han hecho, pensando así en mejorar la estrategia de comunicación, pero también hay que trabajar en la sensibilización con la comunidad. Para mí ese es el problema central
Agente 2-7 (A2-7)	Rol administrativo: Las campañas han integrado diferentes sectores de la comunidad académica, eso es una fortaleza; debe destinarse mayor presupuesto para que puedan ser más agresivas en el contenido y captar mayor atención.
Agente 2-8 (A2-8)	Rol docente: Creo que las campañas deben ser transversales a los currículos, es decir que, en los planes de curso, debe haber un componente ambiental. Es la mejor iniciativa para incrementar la participación.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Institución 3

Codificación	Respuesta entrevistados
Agente 3-1 (A3-1)	Rol estudiante: La Universidad ha hecho campañas y han sido buenas, sin embargo, se hacen en meses cuando ya ha finalizado semestre, por lo cual pocos estudiantes se dan cuenta. Deberían desarrollar estas actividades cuando estamos en clase
Agente 3-2 (A3-2)	Rol docente: Desde algunos cursos se ha venido trabajado en la concienciación de la población, esto se ve apalancado con las campañas de la institución. Estamos en el proceso de consolidación y falta mucho camino por recorrer.
Agente 3-3 (A3-3)	Rol administrativo: La universidad si ha hecho campañas, pero se han focalizado mucho en el personal de la institución, debido a que se informa en reuniones periódicas. Creo que el problema radica en que los estudiantes poco se enteran de esto y eso hace que su participación sea mínima.
Agente 3-4 (A3-4)	Rol estudiante: Las campañas han sido buenas, pero no son recurrentes; eso hace que la recordación sea baja. Se deben hacer entonces con más frecuencias si se quiere un mayor impacto.
Agente 3-5 (A3-5)	Rol docente: Considero que las campañas no han sido efectivas, se debe trabajar en actividades más agresivas y que capturen la atención particularmente de estudiantes. A mi modo de ver solo han focalizado esfuerzos en docentes y personal administrativo
Agente 3-6 (A3-6)	Rol administrativo: Para mí, la institución ha aplicado buenas estrategias para socializar esas actividades, lo que pasa es que a veces hay resistencia en la sociedad. Se debe seguir trabajando en ello para afianzar una cultura

Agente 3-7 (A3-7)	Rol administrativo: En los últimos meses, la universidad ha invertido importantes recursos en realizar actividades de recolección, sin embargo, poco se ha centrado en comunicarlas. En eso se debe trabajar para la próxima vigencia.
Agente 3-8 (A3-8)	Rol estudiante: Entiendo que es difícil llamar la atención de la comunidad y la Universidad va avanzado un poco. Por eso lo que se debe hacer es seguir trabajando en ello y lograr crear masa crítica frente al tema

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Institución 4

Codificación	Respuesta entrevistados
Agente 4-1 (A4-1)	Rol estudiante: En mi Universidad las campañas han sido pocas. He visto como dos en cuatro años. Entonces deben hacer más y estar mejor preparadas. Solo así conseguirán mejores resultados
Agente 4-2 (A4-2)	Rol administrativo: Se han hecho algunas campañas, sin embargo, yo me he dado cuenta porque otros me han dicho, no por las mismas campañas. Entonces pienso que deben mejorarse para que todos nos demos cuenta
Agente 4-3 (A4-3)	Rol estudiante: Las actividades creo que no han incluido a los estudiantes. Mi papa es profesor y él fue quien me dijo. Espero que nos tengan más en cuenta para que sea más efectiva la campaña
Agente 4-4 (A4-4)	Rol administrativo: He visto un par de folletos promocionales, me parece que para algo tan importante se quedan cortos. Deben desarrollar campañas más agresivas.

Agente 4-5 (A4-5)	Rol administrativo: En lo que llevo trabajando para la universidad he estado muy relacionado con el tema, reconozco que no han sido campañas agresivas, pero si hemos hecho lo mejor. Quizás se deba trabajar más fuerte en informar a la comunidad académica
-------------------	---

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Institución 5

Codificación	Respuesta entrevistados
Agente 5-1 (A5-1)	Rol docente: Para los próximos años se harán estrategias más agresivas, ya entre los docentes estamos coordinando, sin embargo, hasta ahora los resultados no son despreciables, todo lo contrario, lo que hemos alcanzado en temas de recolección es muy significativo
Agente 5-2 (A5-2)	Rol administrativo: Para mí los resultados son buenos, es obvio que siempre hay margen para mejorar, se están retroalimentando los resultados, buscando que se incorporen nuevas y mejores estrategias. Pero no por eso se puede desconocer lo que se ha hecho
Agente 5-3 (A5-3)	Rol docente: Las estrategias comunicacionales han sido asertivas, se debe replantear los puntos donde se ubican los pendones y pensar en usar medios masivos como la web
Agente 5-4 (A5-4)	Rol docente: No le cambiaría nada, me parece que han sido buenas. Hay que darle tiempo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Institución 6

Codificación	Respuesta entrevistados
Agente 6-1 (A6-1)	Rol estudiante: Si he visto como dos o tres campañas en cuatro años. Me parece insuficiente y se debe reforzar en ellas.
Agente 6-2 (A6-2)	Rol docente: Las campañas no son malas, eso sí pueden ser mejor si se invierten más recursos y no se considera como un gasto inoficioso
Agente 6-3 (A6-3)	Rol administrativo: Las campañas han sido buenas, con algunas limitaciones, pero se han logrado importantes avances, todo es susceptible de mejorar y confiamos en que para una próxima vigencia se destinará mayor tiempo, personal y recursos. Además de que se informará con suficiente tiempo para que tenga mayor cobertura la actividad

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Institución 7

Codificación	Respuesta entrevistados
Agente 7-1 (A7-1)	Rol administrativo: Aunque no han sido perfectas. Las campañas tienen un buen sentido y propósito. Tengo confianza en que se haga un buen esfuerzo para aumentar la tasa de recolección
Agente 7-2 (A7-2)	Rol estudiante: Avalo lo realizado, me parecen correctas y sé que así lo considera la comunidad académica.
Agente 7-3 (A7-3)	Rol docente: Pues es obvio que siempre se puede cambiar, el próximo año seguro será mucho mejor y ante la recordación de la comunidad, debido a la continuidad del programa; los resultados deberían ser mejores.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Institución 8

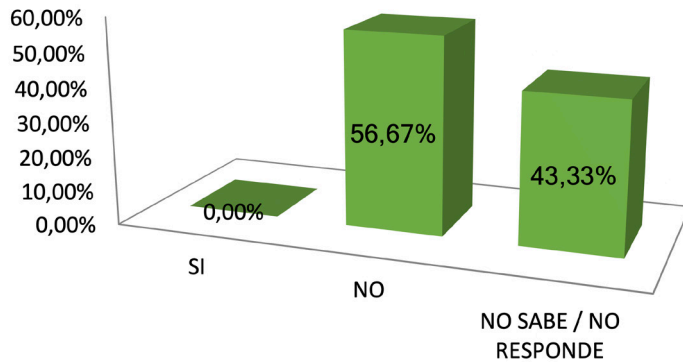
Codificación	Respuesta entrevistados
Agente 8-1 (A8-1)	Rol estudiante: La institución ha llevado a cabo acciones de recolección y clasificación, de las que he participado activamente, porque recurrentemente les pregunto a los encargados de gestión ambiental. No tengo presente que hayan llevado a cabo campañas promocionales, esa es su deuda.
Agente 8-2 (A8-2)	Rol estudiante: La Universidad si ha realizado campañas para informar sobre la recolección, quizás haga falta mayor difusión de estas.
Agente 8-3 (A8-3)	Rol docente: Creo que han sido correctas, deben integrar a más personas, para que tengan mayor impacto. Es momento de campañas más agresivas

Fuente: Elaboración propia

Como resultado de lo expresado por los diferentes actores involucrados, sobresale la percepción de que aun cuando las instituciones han hecho un importante esfuerzo en la realización de campañas de difusión sobre la recolección, estas merecen ser subsanadas, en aras de lograr una mayor divulgación, bien sea mediante un mayor compromiso presupuestal, motivando estrategias más agresivas a mayor escala o también realizando estrategias en meses donde haya mayor afluencia de estudiantes, aspecto que facilitaría una mayor participación de su parte.

Es evidente que existe una condición generalizada en todas las instituciones, las cuales, al parecer, comparten las mismas características frente a la necesidad de fomentar campañas que logren un mayor involucramiento de los interesados.

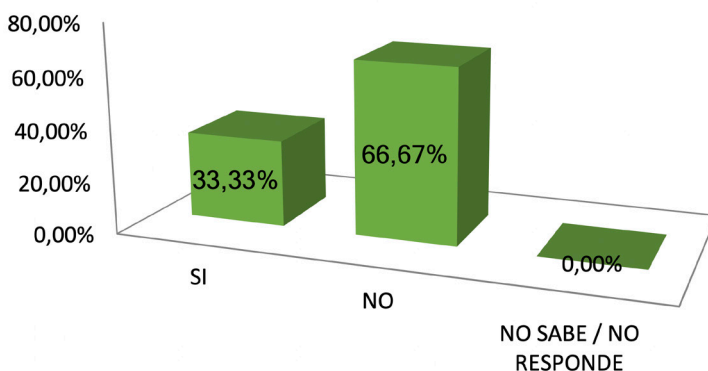
Figura 4. Tiene la universidad un punto permanente para la disposición de los RAEE



Fuente: Elaboración propia

Conforme a los encuestados, el 57%, que corresponde a 68 personas, que representan la comunidad académica de la IES, afirman que dichas instituciones no tienen un punto permanente para la disposición de los RAEE.

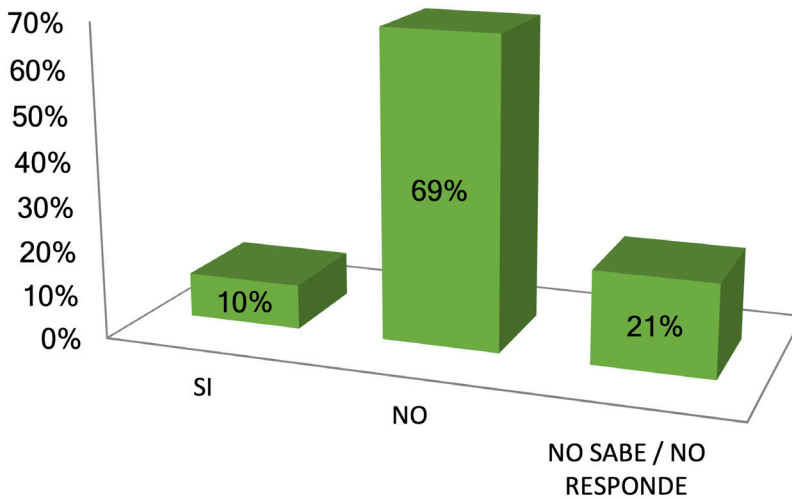
Figura 5. ¿Desarrolla la universidad campañas para promover una cultura hacia la disposición correcta de los RAEE?



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados, 80 personas (66.67%) no son conscientes de que se hayan efectuado campañas para promover una cultura hacia la correcta disposición de los RAEE. Por lo tanto, se debe mejorar la difusión ante la comunidad académica, garantizando una mayor participación. De esas 80 personas, 43 son estudiantes, 28 personal administrativo y 9 docentes.

Figura 6. Ha observado usted o tiene conocimiento si la universidad conserva aparatos eléctricos o electrónicos en desuso (averiados o que no ya no use)



Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que la comunidad académica tiene un desconocimiento frente al interrogante. En lo que respecta a la opinión de dichos actores sobre el manejo que da cada IES a dichas fracciones y su percepción sobre la eficiencia de estas, se destaca que las personas que tienen conocimiento en la temática, son los docentes y personal administrativo (12 en total), quienes afirman, se están adelantado

acciones adecuadas y que la IES promueve un destino final seguro para los RAEE; sin embargo sobresale la poca información que tienen los estudiantes al respecto, en tanto que del 69% (83 personas), que no tiene conocimiento al respecto, 58 personas son estudiantes.

Frente a la pregunta ¿Qué manejo cree usted que le dan a esos aparatos o fracciones residuales que son descartadas?, se obtuvo lo siguiente:

Tabla 9. Manejo a fracciones residuales

Codificación	Respuesta entrevistados
Agente 9-1 (A9-1)	Rol docente: Yo pienso que la Institución entrega los aparatos a una empresa gestora que se llama Fundación Tesla RAEE, con eso se está dando cumplimiento al marco regulatorio
Agente 9-2 (A9-2)	Rol docente: La Universidad tiene alianzas con empresas que se encargan de realizar una disposición final segura, tengo entendido que todo se hace bajo una tercerización para que los residuos sean correctamente destinados
Agente 9-3 (A9-3)	Rol administrativo: Sé que cuando los aparatos descartados se pueden donar a terceros, lo han hecho. Por ejemplo, en los últimos años se han donado aparatos a un programa del Gobierno Nacional denominado Computadores para Educar
Agente 9-4 (A9-4)	Rol estudiante: He visto una bodega donde la Universidad almacena los aparatos en desuso, sin embargo, no sé muy bien que harán con ellos, esa información está centralizada.
Agente 9-5 (A9-5)	Rol administrativo: Todos los aparatos se entregan a empresas especializadas o se devuelven a los productores/comercializadores, quienes asumen la responsabilidad

Agente 9-6 (A9-6)	Rol administrativo: Bajo el principio de la responsabilidad extendida del productor, los fabricantes se deben encargar de realizar un destino final seguro de las fracciones.
Agente 9-7 (A9-7)	Rol docente La Universidad entrega esos aparatos a empresas que se dedican a recuperar o reciclar los componentes. Con esto se garantiza que hay una circulación de las materias primas de los aparatos.
Agente 9-8 (A9-8)	Rol estudiante: No sé bien que harán con ellas, supongo que dan cumplimiento a la normatividad
Agente 9-9 (A9-9)	Rol docente Esa información la debe tener el personal de gestión ambiental, yo solo sé que son almacenadas en una bodega con los demás muebles y enseres.
Agente 9-10 (A9-10)	Rol administrativo: En Armenia hay una sola empresa gestora RAEE según la Ley 1672 de 2013, la Universidad ha trabajado de forma articulada con tal empresa, ahora bien, no sé qué manejo le dará la empresa gestora a los aparatos que recibe de la institución
Agente 9-11 (A9-11)	Rol administrativo: Algunos aparatos son donados otros comercializados, lo que genera un ingreso extra para el funcionamiento de la Universidad
Agente 9-12 (A9-12)	Rol estudiante: He visto como entregan algunos aparatos a los productores, esto facilita la labor de la Universidad y la desliga de cualquier responsabilidad sobre su manejo o disposición final.

Fuente: Elaboración propia

Para el 33% de los entrevistados, las instituciones entregan los aparatos a empresas especializadas en la recolección, manejo y disposición de los aparatos, las cuales se denominan gestores RAEE según los

términos de la Ley 1672 de 2013, conocida como la Política Pública de RAEE en Colombia. Se pudo constatar que en Armenia solo hay una empresa radicada que cuenta con la licencia ambiental de la Corporación Autónoma Regional del Quindío, para realizar dicha actividad.

Por otro lado, el 25% de los entrevistados señala que, bajo el principio de responsabilidad extendida del productor, las universidades retornan los aparatos a fabricantes o a aquellos que participen de la cadena de distribución, con ello dan cumplimiento a la Ley, aludiendo cualquier responsabilidad civil por una incorrecta disposición, máxime cuando el artículo 19 de la Ley 1672 de 2013 prohíbe la disposición final de éstos en rellenos sanitarios.

Resulta clave que se dinamicen múltiples estrategias, como por ejemplo al programa Computadores para Educar, la cual propende por reusar estos aparatos, destinándolos a instituciones educativas de básica y primaria, en zonas vulnerables, en aras de brindar oportunidades de desarrollo a jóvenes o niños estudiantes, a partir de una mejora en la calidad de la educación. Se aclara que el porcentaje restante de opiniones se divide entre quienes no conocen del tema o solo saben que son almacenados en bodega (25%) y aquellos que afirman que son donados a terceros (17%).

Con relación a la pregunta ¿Cree usted que las acciones de la Universidad son suficientes para asegurar una correcta gestión de las fracciones? ¿Qué recomendaciones le daría?, los entrevistados opinan que:

Tabla 10. Acciones de la Universidad para asegurar la gestión de las fracciones

Codificación	Respuesta entrevistados
Agente 10-1 (A10-1)	Rol estudiante: A mi modo de ver las acciones son suficientes y pertinentes, se evidencia un compromiso social y ambiental de la institución. Espero que sigan fomentando este tipo de actividades y que cada año se focalicen mayores recursos.

<p>Agente 10-2 (A10-2)</p>	<p>Rol docente: Pienso que deben mejorar en muchas cosas, se han hecho actividades, pero aisladas, deberán acudir a múltiples estrategias para generar conciencia en la comunidad educativa.</p>
<p>Agente 10-3 (A10-3)</p>	<p>Rol administrativo: He visto como en los últimos años se ha aumentado la participación para garantizar una correcta gestión de los RAEE, en todo caso es necesario que se articulen con programas piloto que vienen promoviendo desde el gobierno local, para que se visibilicen los esfuerzos y se tenga mayor impacto.</p>
<p>Agente 10-4 (A10-4)</p>	<p>Rol docente: Creo que pocas personas saben que algunas instituciones locales han trabajado articuladamente para donar los aparatos con fines sociales. Hay una brecha entre lo que se hace y lo que se comunica. A partir de eso, debe darse un direccionamiento estratégico que canalice los computadores no solo de la institución, sino también de aquellos interesados en hacerlo, sin importar su rol.</p>
<p>Agente 10-5 (A10-5)</p>	<p>Rol docente: La gran mayoría de residuos son entregados a una sola empresa gestora, yo entiendo que sea la única radicada en la ciudad, pero se deben contemplar otras opciones, con entidades que operan en ciudades aledañas y que pueden ser también facilitadores del proceso. Esto lo digo porque he visto como por ser una sola empresa, a veces cobra unos costos logísticos que me parecen exagerados.</p>
<p>Agente 10-6 (A10-6)</p>	<p>Rol docente: Es evidente que falta mucho camino por recorrer, sí me parece que se debe pensar en optar por otros canales para la recolección, clasificación y aprovechamiento de los residuos. Estoy convencido que la Universidad puede tener un plan piloto para la recuperación de los RAEE y eso sería más atractivo en términos del beneficio ambiental.</p>
<p>Agente 10-7 (A10-7)</p>	<p>Rol docente: He visto poco trabajo mancomunado entre las instituciones de la ciudad, se deben necesariamente organizar para poder sentar una postura más fuerte frente a los gestores, todo eso pensando en aumentar los puntos de recolección y que, con la ayuda de estos, vengán ciclos de capacitación y socialización en la comunidad.</p>

TENDENCIAS GERENCIALES EN ORGANIZACIONES COLOMBIANAS, MIRADA PANORÁMICA EN INVESTIGACIONES DOCTORALES

Agente 10-8 (A10-8)	Rol docente: No ha sido una tarea fácil, para la gente esto es algo que no tiene mucha importancia, siempre la base serán las personas, en ese sentido, desde las aulas de clase, se debe trabajar en el conocimiento sobre la importancia del reúso y reciclaje, sin eso no hay éxito posible
Agente 10-9 (A10-9)	Rol administrativo: La Universidad apenas viene consolidando un equipo de gestión ambiental, hasta tanto no haya un doliente que se comprometa en el proceso, los resultados seguirán siendo mediocres.
Agente 10-10 (A10-10)	Rol docente: Los resultados no son del todo buenos, se debe reestructurar lo que se hace, principalmente porque las campañas se hacen como por cumplir y no por un verdadero sentido de protección.
Agente 10-11 (A10-11)	Rol docente: Hasta ahora se viene afianzando el programa, eso implica que el proceso es aún incipiente y es necesario invertir mucho más en él y darle continuidad, por ejemplo, no veo suficientes recipientes para que depositen pilas y baterías de celulares, entre otros elementos.
Agente 10-12 (A10-12)	Rol estudiantes: En la Universidad hay diversos puntos para la separación de los residuos orgánicos, pero no para los RAEE, entonces es una gran falla porque no se fomenta la cultura del reciclaje, urge que implementen recipientes para que la comunidad pueda depositar las pilas, bombillas o baterías que no sirven. Eso es clave y se ha pedido varias veces, no obstante, la situación no cambia.

Fuente: Elaboración propia

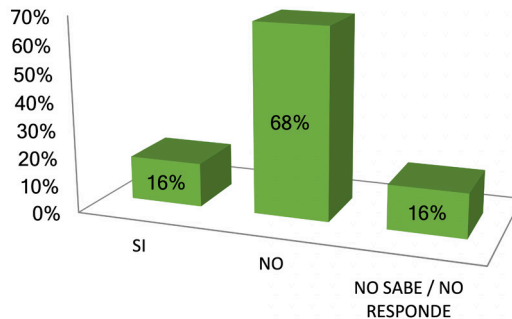
En la opinión de los participantes, se hace una invitación a que las instituciones avancen con celeridad en el aseguramiento de una correcta gestión de las fracciones, por cuanto sobresalen percepciones asociadas a una falta de voluntad y bajo compromiso al respecto. Si bien es cierto, las instituciones tienen vínculos con gestores especializados para la recolección, es necesario que se destinen recipientes que

faciliten la separación entre los residuos de los AEE y los demás, esto para no contaminar elementos que pueden ser reusados como papel, cartón, entre otros.

Por otro lado, es prudente establecer más convenios y alianzas con actores especializados, pensando en que se focalicen mayores recursos y se tengan actividades a mayor escala.

Siempre será necesario trabajar en la concienciación de la comunidad, la cual es la base de este proceso, por ello se deben articular a los planes de curso, espacios que motiven la discusión sobre la temática, buscando crear masa crítica para que esto repercuta en mayores tasas de aprovechamiento y valorización. Es de aclararse que por solicitud de los interesados y atendiendo a la protección de datos y el derecho a la reserva se omite señalar los nombres de las instituciones a la que pertenecen los participantes.

Figura 7. Ha entregado/donado RAEE en desuso o averiados a las campañas que ha efectuado la Universidad



Fuente: Elaboración propia

El 16% (19 personas) de la comunidad académica ha entregado/donado RAEE en desuso o averiados a las campañas que ha efectuado

la Universidad. Es de destacar que, de esas 19 personas, diez son docentes, cuatro son personal administrativo y cinco estudiantes. Resulta contradictorio que a pesar de que 40 personas son conscientes de las campañas de recolección, las personas que efectivamente han participado son aproximadamente la mitad de ellas.

Para diversos autores, como Realff et al., (2004) y Robinson (2009), entre otros, la necesidad de llevar a cabo un sistema de gestión, que sea sostenible, implica la integración de plataformas tecnológicas para el tratamiento y de sistemas integrales, que articulen elementos económicos, sociales y ambientales, que sean aceptados por la comunidad.

Para la consideración de los componentes de un sistema de gestión de aparatos eléctricos y electrónicos; se ha logrado identificar diversas variables que lo conforman; siendo aceptada por la comunidad académica, la propuesta diseñada por Bornand (2007), que ha sido aplicada exitosamente en Europa por más de 20 de años; facilitando el reconocimiento de criterios de manejo ambiental, que deben hacer parte de la agenda pública. Lo anterior coadyuva a la recuperación de elementos valiosos; mientras que se imponen sistemas de producción circular, que atiendan a la disminución de impactos ambientales.

Bornand (2007), asume que un sistema eficaz para la gestión de los residuos de AEE, debe considerar la coexistencia de siete pilares, los cuales no obedecen a un orden estricto para su desarrollo; todo lo contrario, responden a una iteración que garantiza un bucle virtuoso en la atención asertiva de los residuos.

A continuación, se presenta los elementos claves para llevar a cabo un sistema de gestión:

Figura 8. Pilares de un sistema de gestión de RAEE



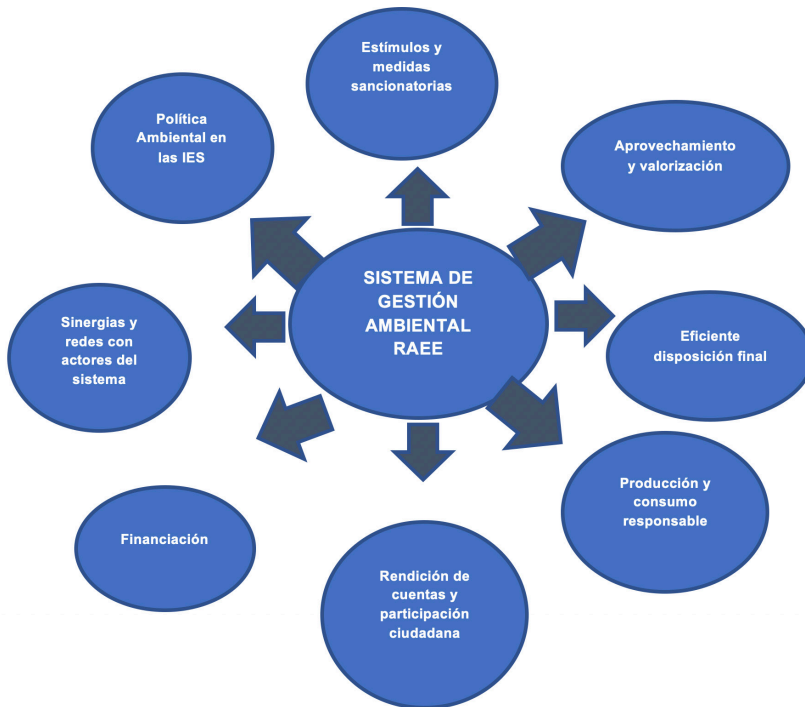
Fuente: Bornand, 2007

Es claro que la propuesta anterior, ofrece la interrelación de actividades propias a la gestión ambiental, como el reciclaje y la retoma, las cuales solo resultan eficientes cuando coexisten con organizaciones que reconocen la necesidad de fundar un nuevo paradigma en el consumo y descarte de aparatos. Debe tenerse en cuenta que la existencia de un robusto marco normativo en Colombia, que regula particularmente los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos y establece algunos compromisos puntuales para la recolección de los aparatos; no obstante un elemento fundamental, es establecer mecanismos de financiación para garantizar una participación actividad de participantes, como la sociedad civil, quienes deberían tener un rol decisivo, mediante un monitoreo permanente de las actividades.

De acuerdo con las variables y categorías abordadas en la investigación, así como a la información recolectada, se ha reflexionado frente a los pilares anteriormente citados; donde se reconoce que, si bien es cierto,

la propuesta es válida; merece incluir variables, que se presentan en la siguiente figura.

Figura 9. Pilares de un sistema de gestión de RAEE



Fuente: Elaboración propia

Un sistema eficiente debe contemplar acciones de reducción en la fuente, por lo cual es imprescindible promover un sistema de producción y consumo responsable, que logre una disminución ostensible de los residuos, lo cual hace parte de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y por lo tanto debe ser una prioridad interinstitucional. (Bórquez, & Lopicich, 2017; Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, 2019).

En ese mismo sentido, el sistema debe reconocer la importancia de adoptar medidas que potencien el reúso y reciclaje de los aparatos; para lo cual se requiere de una articulación con los gestores RAEE o empresas especializadas en la recuperación, coadyuvando a que las fracciones residuales reingresen a los procesos de producción y se cumpla el principio de responsabilidad extendida del productor. Es claro que las IES por su orientación, difícilmente estarían interesadas en realizar inversiones en tecnología para la valorización de residuos, aun cuando puede ser concebido como una medida de responsabilidad social. Por lo tanto, resulta más efectivo, generar sinergias con los actores del sistema de gestión ambiental, propendiendo por darle un uso correcto a los aparatos descartados, disminuyendo la tensión en la fase de disposición final.

CONCLUSIONES

En las condiciones actuales, resulta imperativo adelantar procesos de gestión ambiental, que propendan por la conservación del ecosistema, garantizando la satisfacción de las necesidades actuales, sin comprometer a las generaciones futuras. De lo anterior resulta clave el compromiso de diversos actores, como las instituciones de Educación Superior, las cuales, con ocasión a su actividad, destinan recursos para la adquisición de aparatos eléctricos y electrónicos. Esto es por importante, dada la necesidad de formar profesionales con competencias en Tics, máxime cuando estamos inmersos en la sociedad del conocimiento. Sin embargo, acciones no eficientes frente a la disposición de tales elementos, se constituyen en un foco de contaminación que se ha desbordado en los últimos años y que merece una atención prioritaria, por el potencial de contaminación que representan estos aparatos.

Lo anterior hace necesaria la definición de estrategias para mitigar los impactos asociados a la disposición final de los aparatos, garantizando

de su destino cumpla con los lineamientos definidos en el marco normativo. Para ello, se debe reconocer las particularidades de las organizaciones observadas. Se demuestra que, para los participantes, las instituciones deben fortalecer una cultura conservacionista, de tal suerte que se tomen medidas de control in situ, que consoliden una cultura en la comunidad académica. Ahora bien, también es prioritario avanzar en una agenda público-privada, mediante convenios y alianzas con actores especializados, pensando en que se focalicen mayores recursos y se tengan actividades de recolección a mayor escala.

Es importante, articular en los planes de estudios, actividades pedagógicas que motiven en los estudiantes y profesionales, espacios de discusión sobre una filosofía ambiental eco céntrica que fije en el centro de desarrollo el uso eficiente de materias primas y su conservación.

Recogiendo las respuestas de los entrevistados, si bien es cierto, las instituciones han hecho esfuerzos importantes en el manejo de residuos, aún queda mucho camino por recorrer. Se requiere de un mayor compromiso financiero, garantizando mayores partidas presupuestales, que consoliden las acciones hasta la fecha adelantadas, propendiendo por masificar o generalizar las estrategias adelantadas para la difusión de información o campañas de recolección, entre otras.

Es menester dentro del sistema, establecer medidas que estimulen conductas proambientales, lo cual implica reconocer aquellas que tienen mayor grado de influencia sobre los interesados. Por otra parte, se debe reconocer cuáles estrategias resultan más convenientes de implementar, en caso de que no se cumplan con la normatividad aplicable. Un sistema eficiente deberá determinar el conjunto de actuaciones a desarrollar, de modo que la gestión ambiental sea una actividad viable y sostenible.

De acuerdo con la opinión de la comunidad académica, reflejada en la gráfica 1, el 50% de la muestra desconoce la existencia de una política ambiental específica, no obstante, todas las IES manifestaron la existencia de dicha política, la cual se logró comprobar. De este modo, se deberán generar campañas para la socialización de la normatividad, incentivando a su vez la participación de los interesados en las campañas de recolección que estas hacen y que son parte fundamental de la gestión eficiente, por cuanto, la gráfica 3 revela que los estudiantes no tienen conocimiento sobre campañas adelantadas frente a la recolección de RAEE por las instituciones.

Para lograr lo anterior, se requiere de la activa participación de la sociedad, la cual debe ejercer funciones de control y ser a su vez garante del proceso; con el propósito de reorientar los patrones de compra y descarte, no solo al interior de las IES, sino en los diferentes escenarios. El sistema propuesto, debe considerar las interrelaciones entre los actores que hacen parte de este. En primera instancia los fabricantes, importadores y empresas ensambladoras formales e informales, ingresan los aparatos al sistema que son adquiridos por las instituciones públicas o privadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alghazo, J., Ouda, O., Alanezi, F., Rehan, M., Salameh, M. H., & Nizami, A. S. (2019). Potential of electronic waste recycling in Gulf Cooperation Council states: an environmental and economic analysis. *Environmental Science and Pollution Research*, 1-10.
- Álvarez, A.M. (2016). Retos de América Latina: Agenda para el Desarrollo Sostenible y Negociaciones del siglo XXI. *Revista Problemas del Desarrollo*, 186 (47), pp. 9-30.
- Bornand, P. (2007). Las ventajas de sistemas colectivos de residuos electrónicos. Reunión de Expertos "Tendencias Internacionales

- en la Gestión de Residuos Electrónicos”, Universidad de los Andes, Bogotá, 13 de noviembre de 2007.
- Bórquez, B., & Lopichich, B. (2017). La dimensión bioética de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). *Revista de bioética y derecho*, (41), pp. 121-139.
- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la investigación científica*. Lima. Editorial San Marcos.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. (2018). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe.
- Chan, J. K. Y., & Wong, M. H. (2013). A review of environmental fate, body burdens, and human health risk assessment of PCDD/Fs at two typical electronic waste recycling sites in China. *Science of the total environment*, 463, 1111-1123.
- Cuvi, N. (2015). Residuos Sólidos en América Latina: Gestión, Políticas Públicas y Conflictos Socioambientales. *Letras Verdes. Revista Latinoamericana de Estudios Socioambientales*, 17, 1-3. <https://doi.org/https://doi.org/10.17141/letrasverdes.17.2015.1627>
- Guo, X., & Yan, K. (2017). Estimation of obsolete cellular phones generation: a case study of China. *Science of the Total Environment*, 575, pp. 321-329.
- Needhidasan, S., Samuel, M., & Chidambaram, R. (2014). Electronic waste—an emerging threat to the environment of urban India. *Journal of Environmental Health Science and Engineering*, 12(1), p. 36.
- Nizami, A. S., Shahzad, K., Rehan, M., Ouda, O. K. M., Khan, M. Z., Ismail, I. M. I. & Demirbas, A. (2017). Developing waste biorefinery in Makkah: a way forward to convert urban waste into renewable energy. *Applied Energy*, 186, pp. 189-196.
- Ouda, O. K. M., Raza, S. A., Nizami, A. S., Rehan, M., Al-Waked, R., & Korres, N. E. (2016). Waste to energy potential: a case study of Saudi Arabia. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 61, pp. 328-340.

- Pérez-Belis, V., Bovea, M. D., & Ibáñez-Forés, V. (2015). An in-depth literature review of the waste electrical and electronic equipment context: Trends and evolution. *Waste Management & Research*, 33(1), pp. 3-29.
- Realf, M. (2004). E-waste An opportunity. *Materials Today* 7, 1 (1), pp. 40-45. doi:10.1016/S1369-7021(04)00054-9.
- Robinson, H. (2009). E-waste: An assessment of global production and environmental impacts. *Science of the Total Environment* 408, 2 (12), pp. 183-191. doi: 10.1016/j.scitotenv.2009.09.044
- Saoji, A. (2012). E-waste management: an emerging environmental and health issue in India. *National Journal of Medical Research* 2(1), pp. 107–110
- Singh, N., Duan, H., Ogunseitan, O. A., Li, J., & Tang, Y. (2019). Toxicity trends in E-Waste: A comparative analysis of metals in discarded mobile phones. *Journal of hazardous materials*, 380. pp. 1-9.

CAPÍTULO 5.

LOS IMPEDIMENTOS EN EL MARCO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DESARROLLO TURÍSTICO COMPETITIVO EN LA VEREDA DEL VALLE DEL COCORA DEL MUNICIPIO DE SALENTO QUINDÍO.

THE IMPEDIMENTS IN THE FRAMEWORK OF THE STRATEGIC
MANAGEMENT OF COMPETITIVE TOURISM DEVELOPMENT IN THE
SIDE OF THE VALLE DEL COCORA OF THE MUNICIPALITY OF SALENTO
QUINDÍO

Martha Lucía García Londoño

<https://orcid.org/0000-0001-8878-6025>

garcialonmartha@miugca.edu.co

Universidad La Gran Colombia

Armeria, Colombia

Cita este capítulo:

García Londoño, M. L. (2020). Los impedimentos en el marco de la gestión estratégica del desarrollo turístico competitivo en la vereda del valle del Cocora del municipio de Salento Quindío. En: Alcántara Gutiérrez, M.E. y Ríos Obando, J. F. (Eds. científicos). *Tendencias gerenciales en organizaciones colombianas, mirada panorámica en investigaciones doctorales* (pp. 177-215). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.

LOS IMPEDIMENTOS EN EL MARCO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DESARROLLO TURÍSTICO COMPETITIVO EN LA VEREDA DEL VALLE DEL COCORA DEL MUNICIPIO DE SALENTO QUINDÍO

Martha Lucía García Londoño

RESUMEN

La investigación realizó una descripción y observación de las situaciones presentadas en el Municipio de Salento, Quindío; en cuanto a los efectos y límites implícitos en las políticas gubernamentales para la gestión ambiental. Mediante técnicas como grupo focal, encuestas y entrevistas, se identificó la sinergia y correlación en la percepción de estos actores frente al desarrollo turístico sostenible en el territorio.

Así mismo, se contrastó una serie de variables que permitieron definir esquemas en los que se fomenta la planeación del territorio, acciones gubernamentales, cumplimiento de los planes, y la actualización de políticas para hacer del municipio de Salento un destino turístico sostenible.

Palabras clave: desarrollo turístico, planes de desarrollo, turismo sostenible,

Abstract

The investigation carried out a description and observation of the situations presented in the Municipality of Salento, Quindío; Regarding the effects and limits implicit in government policies for environmental management, which through techniques such as focus groups, surveys and interviews, allowed to identify the synergy and correlation in the perception of these actors regarding sustainable tourism development in the territory.

Likewise, a series of variables were contrasted that made it possible to define schemes in which the planning of the territory, government actions, compliance with the plans, and the updating of policies are promoted to make the Municipality of Salento a sustainable tourist destination.

Keywords: tourism development, development plans, sustainable tourism

INTRODUCCIÓN

El municipio de Salento además de ser el más antiguo del departamento del Quindío, es considerado como territorio rico en patrimonio histórico y cultural, fuentes de agua, biodiversidad, climas y paisajes. Sin embargo, a pesar de las directrices gubernamentales enfocadas a generar impactos mínimos sobre el medio ambiente, proteger, conservar y aprovechar los recursos naturales, al mismo tiempo que contribuye a la generación de ingresos y empleo para la comunidad, no se ven los resultados esperados debido a la incipiente participación de los diferentes actores por generar un desarrollo sostenible tanto para sus empresas como para el municipio, ignorando el hecho que, el turismo contribuye a la economía y a la prosperidad del territorio.

De allí que, se relacionan los principios rectores que propone la OMT (Organización Mundial del Turismo) para definir el turismo sostenible y así identificar aquellos que el municipio de Salento ha adoptado en su plan de gobierno. Estos principios están orientados a la conservación de recursos naturales y culturales, planificación y gestión del destino turístico para prevenir futuros problemas ambientales y sociales, la mejora continua de la calidad ambiental y la satisfacción de los turistas.

Lo anterior, en un contexto real en el Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019 que indica en su eje estratégico denominado Salento productivo

que “el desarrollo de la actividad turística no ha tenido una planificación y orientación acorde con las reales capacidades del territorio, por lo cual está desbordada y presenta un modelo poco sostenible” (Alcaldía Municipal Salento, 2016, p. 47). De esta manera, se puede observar que el gobierno municipal es consciente de la falta de planeación para responder a los cambios que se han presentado a través del tiempo en la actividad turística del municipio y la necesidad de generar un modelo funcional que apoye las actividades turísticas, la comunidad y la administración de este. El municipio nunca fue planificado para desarrollar este tipo de actividad, sino planificado como un territorio agroindustrial. Por lo tanto, las mismas limitantes de la política gubernamental contemplados en el esquema de ordenamiento territorial (EOT), no ha permitido que se desarrolle la actividad agropecuaria dentro del territorio, lo que ha llevado a los terratenientes a buscar nuevas fuentes de ingresos a través de la prestación de servicios turísticos. El identificar los impedimentos que se generan en el territorio por el turismo, caracterizarlos y evaluarlos, lleva a proponer un modelo que incluya los principios de la OMT anteriormente mencionados, para hacer del turismo sostenible una herramienta estratégica en el desarrollo económico local.

Como se ha anunciado anteriormente, la actividad turística aporta beneficios a la economía como es la generación de empleo, y según plantea Pérez (citado por Narváez & Fernández, 2009) el origen del empleo puede ser: directo, el cual es generado en las instalaciones turísticas (hoteles, restaurantes, empresas de actividades, tiendas, entre otras); indirecto, generado por los proveedores de las instalaciones turísticas; e inducido, el cual se da a través de la promoción por la expansión económica al haber más empleo turístico.

De allí que, para los empresarios que tienen oferta turística en el valle de Cocora, la generación de empleo supone una mayor demanda de fuerza laboral., lo que genera un efecto dominó, ya que muchos de los aspirantes a los cargos abandonan actividades de agricultura para

hacer una transición al sector turístico, pues consideran justificando que este es más rentable y menos “desgastante”, por ende, se evidencia una pérdida de vocación productiva y limitantes en la política gubernamental en el territorio para desarrollar de manera armoniosa la actividad agroindustrial.

Adicional a esto, Fortes (citado por Ramírez, 2014) afirma que una de las ventajas fundamentales del turismo internacional es cómo contribuye al desarrollo económico regional mediante el movimiento transfronterizo de consumidores. Esta situación facilita que trabajadores no calificados de zonas alejadas sean exportadores de servicios mediante la venta de artesanías, actuando en espectáculos culturales, o trabajando en alojamientos turísticos. De allí que Nájera (como se citó en Ramírez, 2014) menciona que algunos autores comparan al turismo con una ‘palanca de impulso’ que funciona como una catapulta para el desarrollo económico incluyendo beneficios sociales, económicos, ambientales y culturales para las regiones. que ofrecen destinos turísticos atractivos. En este mismo sentido se aborda en el pensamiento de Becerra (2002) confirma esta idea cuando en el que manifiesta que:

El turismo que se basa en el entorno natural o ecoturismo es responsable por aproximadamente el 40% de los ingresos de turismo y es un mercado en crecimiento. Sin embargo, el turismo ha sido una actividad que ha generado graves impactos ambientales y sociales a nivel mundial. En el contexto ambiental ha transformado áreas de alto valor de conservación, en hoteles, restaurantes o demás construcciones de carácter turístico. (p. 17).

Por consiguiente, la actividad turística es una de las principales fuentes de desarrollo para las economías regionales, ya que el Quindío tiene un gran potencial como destino turístico, y se podría posicionar de tal manera que genere desarrollo y beneficios en aspectos socioeconómicos. En los últimos veinte años distintas regiones le han apostado al turismo como un motor de desarrollo regional por

su contribución a la generación de ingresos y de empleo, hecho que ha contribuido a un desarrollo significativo para el departamento del Quindío por el alto potencial turístico que tiene, que se expresa en su variedad de paisajes, cultura, y biodiversidad en los distintos municipios que lo conforman. En ellos donde hay atractivos turísticos ecológicos, culturales, de diversión y aventura.

Así mismo, existen directrices de tipo social en el desarrollo turístico con las cuales se, en el que se relacionan aspectos que busquen la mejora de calidad de vida de la población, como el incremento del ingreso *per cápita*, adecuación de mejora en infraestructuras, fomento de valores y conservación del patrimonio cultural. Ahora bien, la falencia para lograr un compromiso social radica en la falta de información por parte de los entes encargados, que, por medio de la promoción y la participación en programas de educación y sensibilización ambiental, hacia la comunidad local, como para y los turistas, logren el impacto deseado de modo que estos actores para que la comunidad se involucre en los procesos de sostenibilidad turística y empresarial. Adicional a las directrices anteriormente mencionadas, se debe incluir la directriz ambiental. Desde la perspectiva del turismo, es necesario considerar que el factor ambiental es el más importante a considerar, debido a que la actividad turística destruye y deteriora los recursos naturales (agua, energía eléctrica) por su consumo excesivo por parte de los turistas y la comunidad local, así como la producción de residuos e incremento de desechos. Según García & Vargas (2016) “las acciones gubernamentales son ineficientes para consolidar el PCC como alternativa que genere ingresos al departamento, y mejore la calidad de vida de sus habitantes” (p. 85). Por ello, es necesario realizar el estudio de las medidas implementadas para proteger y conservar el patrimonio natural y cultural del valle de Cocora, Salento (Quindío), en pro de prevenir o mitigar el impacto ambiental y el colapso de los recursos existentes causado por el turismo.

No obstante, para generar una gestión de desarrollo sostenible, es esencial el desarrollo regional del territorio, el cual permite una sociedad equitativa, que conlleve al fortalecimiento de los aspectos sociales, culturales, ambientales, políticos y económicos, propiciando un crecimiento y sostenibilidad del territorio frente a la gestión integral del mismo y con el individuo. Ahora bien, el Estado moderno es el responsable de la calidad de vida de la comunidad, a partir de la gestión gubernamental y su desarrollo de la política pública, enmarcadas en la revolución científico-técnica, enlazada con el concepto de que es crecimiento, con el componente de la reforma política que permite un mejor estudio del empleo y la pobreza; y con la revolución informacional orientada a la competitividad. De allí que, en relación con la reforma macroeconómica, la sustentabilidad y la equidad, están como en eje principal del concepto de Estado moderno y de gestión regional del territorio. Aunado a ello, las políticas y estrategias que se conciba para el adecuado desarrollo deben orientarse hacia la gestión del destino turístico como producto del mercado y, por consiguiente, del ente gestor, que necesariamente debe generar sinergia entre la gestión pública, la iniciativa privada y la comunidad local.

Inostroza Villanueva (2016), quien aborda el pensamiento de Hunter (1997) y Hiernaux (2002), muestra el desarrollo turístico como las dinámicas turísticas locales que reflejan un desarrollo sostenible, en el que interviene la comunidad local; Estas caracterizan al desarrollo por la integración y la priorización de la explotación de los recursos naturales por encima del crecimiento económico, lo que lleva a reflexionar acerca de la importancia de la preservación de los recursos naturales y el buen uso que se debe dar a los mismos, por encima del desarrollo económico de un territorio. Esto genera que los gobiernos, los empresarios y la comunidad en general, se apropien de la importancia de la conservación del territorio para su sustentabilidad, facilitando con ello el crecimiento económico y el aprovechamiento de oportunidades del entorno.

En consecuencia, desde la mirada de lo político, se promueve la utilización de buenas prácticas con el propósito de aminorar los impactos medioambientales, en las que, para lograr este óptimo ideal, surge la creciente necesidad de asumir modelos de desarrollo, enfocados en áreas rurales, que lleven a cabo programas caracterizados por ser socialmente equitativos (Arrubla, 2015). Por tal motivo, se requiere evaluar las políticas asumidas en torno la relación entre turismo y medioambiente expresadas en lo que comúnmente se denomina como gestión ambiental. La presente investigación indaga estos elementos con el fin de identificar los derroteros y posibles cambios a realizar en los planes de políticas públicas.

En el proceso de investigación, se llevó a cabo una descripción y observación de las situaciones presentadas en el territorio en cuanto a los efectos y límites implícitos en las políticas gubernamentales para la gestión ambiental, y, a partir de ello, se usaron técnicas de trabajo con grupos focales: empresarios, gobierno y comunidad, por medio de encuestas y entrevistas, esto con el fin de identificar la sinergia y correlación en la percepción de estos actores frente al desarrollo turístico sostenible en el territorio.

En este mismo sentido, las preguntas sistematizadoras de la investigación y los objetivos propuestos orientaron a identificar y caracterizar las variables más relevantes, de manera que se puedan contrastar para evaluar la competitividad del destino o actividad turística, lo cual llevó a proponer esquemas en los que se fomente la planeación del territorio, acciones gubernamentales, cumplimiento de los planes, y la actualización de políticas para hacer del Valle de Cocora un destino turístico sostenible.

METODOLOGÍA

La investigación es descriptiva inicialmente, en relación con los hechos y situaciones que conforman el problema de investigación. Por consiguiente, dicha descripción, se hará desde identificaron los impedimentos en la aplicación de las estrategias y límites implícitos en la política gubernamental de sostenibilidad para el desarrollo turístico y la gestión integral del territorio en la vereda del valle del Cócora del municipio de Salento (Quindío- Colombia). Para la descripción, se utiliza la observación como una técnica de recolección de datos para captar la realidad del objeto de estudio.

Como complemento, se empleó una observación participante indirecta, puesto que el investigador hizo parte de ella, con el único propósito de recoger información del objeto de estudio. Sin embargo, el objeto de estudio a partir de las fuentes primarias utilizó las técnicas de trabajo con grupos focales: empresarios, gobierno y comunidad, por medio de encuestas y entrevistas, con el propósito de evaluar cada una de las variables, y después correlacionarlas para identificar cuales presentaron mayor correlación entre ellas.

Consecuentemente, una vez se dio tratamiento a la información y su respectivo análisis, se procedió a socializar con la población objeto de estudio los resultados obtenidos, lo que sirvió como insumo primordial en la propuesta de construir una herramienta de modelo estratégico para el fortalecimiento de la sostenibilidad empresarial y en el territorio.

La investigación, acorde con el método, se desarrolló bajo un enfoque investigativo mixto, ya que el avance del proceso requirió de la recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos. Por consiguiente, se presenta un estudio analítico cuantitativo, ya que se estudia desde los impedimentos cuando se hace la descripción. Además, se recurre a aplicar la técnica de análisis multivariado, correlación de variables, de manera que permita componer un discurso

con base en las variables dependientes e independientes del resultado obtenido, y conlleve a la transformación del conocimiento dando respuesta a la solución del problema.

Se aplicó la metodología de acción participativa en la que se recolecta la información a través de encuestas, observación, deducción, con los grupos focales y actores que conforman el territorio. Según Pinto Contreras (1987) (citado por Fernández, 2011) esta metodología es una actividad cognoscitiva con tres vertientes consecutivas:

Es un método de investigación social que mediante la plena participación de la comunidad informante se proyecta como un proceso de producción de conocimientos; es un proceso educativo democrático donde no sólo se socializa el saber hacer técnico de la investigación, sino que se constituye en una acción formativa entre adultos, y es un medio o mecanismo de acción popular en una perspectiva para transformar la realidad y humanizarla (p. 7).

Con relación a las fuentes de información secundarias, se acudió a una revisión bibliográfica desde las categorías de desarrollo sostenible, política pública, gestión integral del territorio y desarrollo turístico. Se partió de textos, artículos, informes, normatividad, tesis, teorías y conceptos que orienten en el tema del objeto de estudio, con el fin de interpretar y comprender de manera certera el objeto de estudio. Por ello, el tener el tipo de información necesaria facilita el desarrollo de la tesis.

De otra parte, como fuentes primarias, se utilizaron diferentes técnicas que ayuden y faciliten dar mayor comprensión a los resultados obtenidos, lo cual se hizo por medio del método de observación, entrevistas, encuestas de acuerdo con el plan procedimental que dará la ruta al paso a paso en el proceso investigativo para así dar respuesta a la formulación del problema. De allí, que evaluar el efecto de los impedimentos en la aplicación de estrategias políticas en el desarrollo sostenible turístico y en la gestión integral del territorio, se

estableció la manera de identificar, describir y caracterizar cada una de las variables que encierran los hechos y situaciones. La información se obtendrá de manera directa con la población: Estado, empresa y sociedad relacionada con el desarrollo sostenible turístico, a partir de la aplicación de las técnicas enunciadas, la cual dan la base para plantear posibles interrogantes a resolver en futuras investigaciones.

Para el manejo, tratamiento y análisis de la información el proyecto adoptó metodologías de estudio y análisis cuantitativo y cualitativo, las cuales, adicionalmente, tiene anexo la presentación gráfica y tablas de resumen de cada una de las variables.; posteriormente se utilizaron, cuadros sinópticos e histogramas entre otros. El plan de manejo del tratamiento y análisis de la información se hizo a partir de la codificación y clasificación de la información a través de tablas y gráficos, para posteriormente utilizar el ATLAS TI para lo cualitativo. La investigación también se apoyó en el análisis multivariado y econométrico para hacer la correlación de cada una de las variables. De igual manera, se hizo uso de la herramienta de *statgraphics* y *epi info* para tratar la información de manera adecuada, estos softwares permitieron hacer histogramas y gráficos para los datos cualitativos y cuantitativos.

La población está constituida por 142 predios en la vereda Valle de Cocora. De estos, como muestra en el proceso recolección, compilación, evaluación, análisis de la información, se pueden identificar solo 16 predios que se dedican a actividades turísticas de los 142 en la vereda Valle de Cocora. Por lo tanto, estos serán la muestra depara estudiar para la investigación: 1. Finca Hotel Mundo Nuevo, 2. Refugio San José del Cocora , 3. Alojamiento rural Pino Hermoso, 4. El portal de Cocora, 5. Restaurante Los Orillos, 6. Hotel Descanso y Sazón, 7. Frutería Juan y Dayana, 8. Hostal Dos Casitas, 9. Donde Kike Restaurante, 10. Ecotel La Cabaña, 11. Hostal Rio Arabia, 12. Palmas de Cocora, 13. Restaurante Laurita, 14. Juan B, Palmas de Cocora, 15. Glamping Valle de Cocora, 16. Reserva natural Valle Hebrón.

Por consiguiente, el muestreo de la población se realizó por censo, debido a que la población que hace parte del objeto de estudio es tan reducida que no se permite omitir algún actor para tener mayor certeza en los resultados. El censo en general busca aprovechar la información que brinda la población para fines de investigación y aportar una solución a la situación problema identificada frente a los aspectos de planificación económica, turística y social.

DESARROLLO

La identificación de los impedimentos en la aplicación de estrategias y límites, implícitos en la política gubernamental de sostenibilidad para el desarrollo turístico en los periodos 2016-2018 en la vereda del valle del Cocora, se puede apreciar la ausencia de regulación sobre la demanda, el incipiente fortalecimiento en el bilingüismo, la deficiente participación de las empresas, la escasez de recursos económicos y la falta de acompañamiento de todos los actores del territorio para generar un desarrollo sostenible de acuerdo con la actividad turística, sin embargo, infieren que hay una incipiente participación del gobierno en el desarrollo adecuado del territorio y el empoderamiento a partir del empresario y sociedad en sinergia con los entes gubernamentales.

Así mismo, el limitante que sobresale para la población, es la capacitación del personal contratado; es poco representativo el desarrollo de actividades turísticas que impulsen a prestar un servicio de óptima calidad, según lo manifiestan los empresarios. Con relación a los resultados obtenidos, se identifican situaciones que son más propensas a ser consideradas como impedimentos según la percepción de los empresarios. Por ejemplo, el 11,24% de los empresarios consideró la incipiente participación del gobierno en el fortalecimiento empresarial y el poco fomento en función de la actividad turística., como los principales impedimentos para que se genere un desarrollo turístico sostenible. Al contrario, pero no menos relevante,

un 2,25% de los empresarios considera que la competencia desleal y la informalidad empresarial no son causas de mayor peso para ser consideradas un impedimento para el desarrollo turístico del Valle de Cocora. Al identificar los impedimentos relevantes para los empresarios, se hace un análisis por medio de una relación de los resultados acerca de la política gubernamental, estrategias de desarrollo turístico, de competitividad y gubernamentales, frente a los impedimentos, y de allí valorar la situación que se está presentando en el territorio frente al desarrollo sostenible.

Además, se observa que las estrategias de gobierno no están siendo percibidas por los empresarios como acciones que está tomando el gobierno en relación con el desarrollo turístico; un ejemplo son los estudios de marketing comparativos con otros destinos al tener un 0% de frecuencia de respuesta, lo cual significa que ninguno de los encuestados tiene conocimiento de esta estrategia. Por otra parte, la gestión con empresas prestadoras de servicios públicos para el mejoramiento de la oferta y calidad del servicio en el área urbana y rural de Salento y la generación de compensaciones en plataformas ambientales y del paisaje y el mejoramiento en la malla vial rural tuvieron un 1,85% un 3,7% de respuestas, respectivamente, que las clasificaban como las menos conocidas por los empresarios. De ahí, que cuando se observan los impedimentos presentados en el territorio se puede inferir que, la escasez de recursos económicos para el desarrollo de la actividad turística y la falta de acompañamiento permanente de los entes gubernamentales son los que mayor influencia tienen en la limitación de la aplicación de las estrategias, en razón a que, presentan menor reconocimiento por los empresarios.

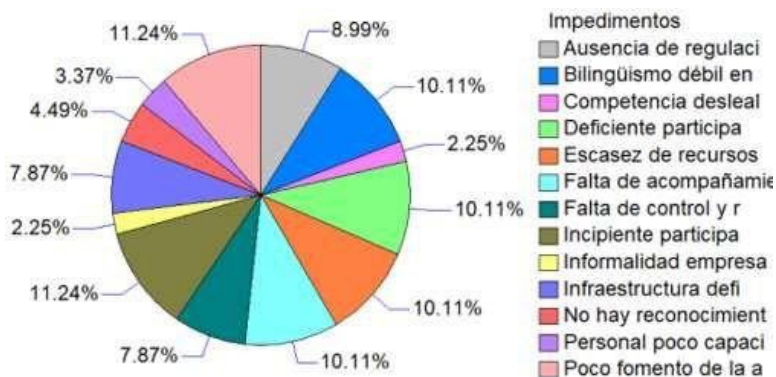
Dichos impedimentos en las estrategias gubernamentales están relacionados con las opciones en políticas ya establecidas por el gobierno y el conocimiento que tienen los empresarios acerca de las acciones que están tomando el gobierno departamental y municipal en la gestión integral del territorio y desarrollo turístico para ser sostenible.

De hecho, los resultados muestran que la política en planificación y ordenamiento ambiental territorial, la política de uso de suelos y la política para la preservación del paisaje y los recursos naturales son las más reconocidas con un 10,74%. No obstante, la política de rutas establecidas y la política de emprendimiento e innovación no son relevantes para los encuestados representando solo el 2,48% de las respuestas cada una. Esto significa que, los impedimentos en la aplicación de estrategias gubernamentales están directamente relacionados con la comunicación de las políticas hacia los empresarios para el fortalecimiento en gestión administrativa, procesos de innovación y capacitación que incentiven a mejorar sus actividades turísticas en correspondencia con la sostenibilidad del territorio.

En segunda instancia, se puede apreciar que, los impedimentos más relevantes para las estrategias competitivas son la escasez recursos económicos para el desarrollo de la actividad turística corresponden, con 10,11%, constituyendo la causa de que las estrategias de inversión sean percibidas como competitivas solo por 4,72% de la población. Así mismo, al no contar con los recursos financieros necesarios no se pueden llevar a cabo de manera eficiente las estrategias de evaluación en la ejecución, y seguimiento y control, la cual es considerada como competitiva sólo por el 5,66% de los encuestados. Por lo tanto, esta escasez de recursos es uno de los impedimentos más críticos para cualquiera de las estrategias que se quieran implementar en función a la sostenibilidad de un territorio, ya que, sin financiamiento no hay evolución que permita apreciar los cambios en el territorio. Adicionalmente, la falta de acompañamiento permanente de los entes gubernamentales que corresponde al 10,12% de las respuestas, es otro factor que impide que las estrategias gubernamentales y de alianzas estratégicas puedan llevarse a cabo, pues si el gobierno no apoya a la comunidad empresarial en sus procesos de negociación, estos se verán afectados y por ende no se podrán iniciar relaciones comerciales que contribuyan al desarrollo económico del territorio.

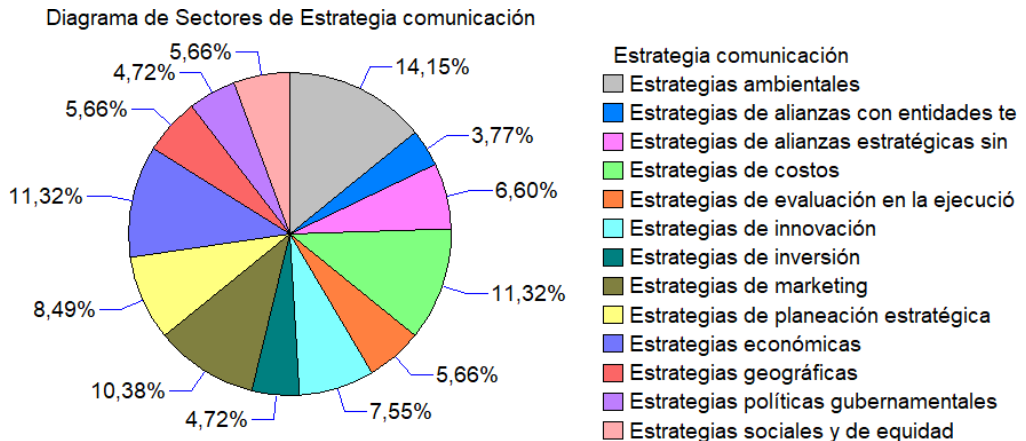
Sin embargo, estos impedimentos a la competitividad empresarial se deben a que las empresas han sido incipientemente integradas o poco vinculadas a programas establecidos por el gobierno, a programas orientados a la competitividad de la oferta turística sostenible, en el mejoramiento de vida y de recuperación de pequeños predios rurales; estos factores sólo son conocidos por 1,54% de los empresarios. Por consiguiente, se percibe entonces, que la escasez de recursos se identifica como un parámetro de limitante; esto significa que la ausencia de conocimiento de programas de fortalecimiento implica que el gobierno destina recursos para la creación de programas a los que sólo una mínima parte de la población está asistiendo; de esta forma se están perdiendo recursos que pueden ser utilizados para invertir en otras áreas, que guíen al sostenimiento, desarrollo y crecimiento del territorio de manera sostenible. A continuación, en la figuras, se presentan los impedimentos y límites (figura 1), las estrategias de comunicación (figura 2), de desarrollo turístico (figura 3) y de respuesta ante las iniciativas gubernamentales (figura 4).

Figura 1 Distribución de impedimentos y límites



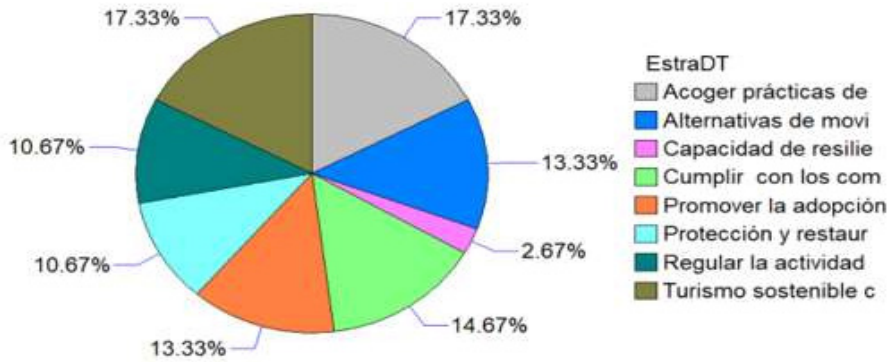
Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Diagrama de sectores



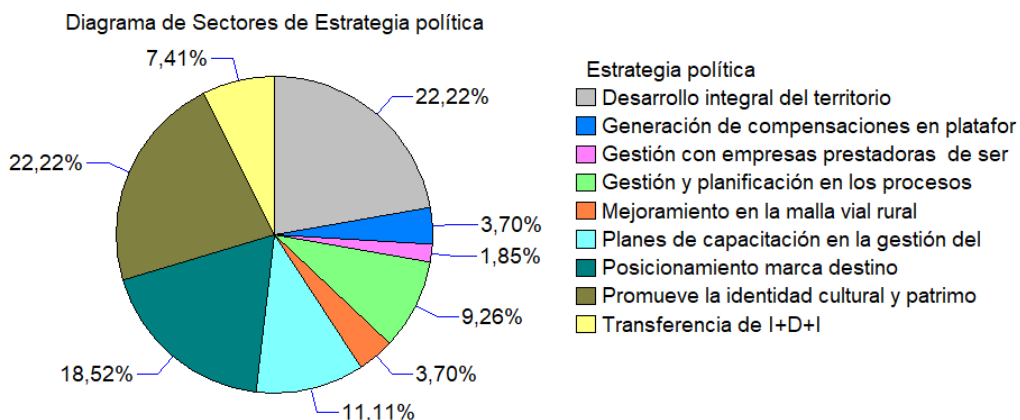
Fuente: Elaboración propia

Figura 3. Distribución de Estrategias de desarrollo turístico



Fuente: Elaboración propia

Figura 4. Frecuencia de respuestas acerca de estrategias de gobierno

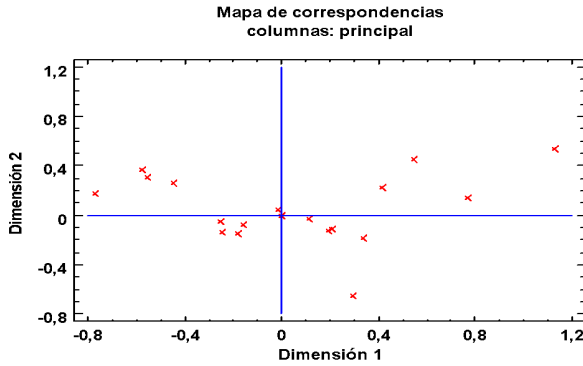


Fuente: Elaboración propia

Análisis de correspondencia múltiple y multivariado

El proceso de identificación se hace por medio del análisis de correspondencia múltiple y en el gráfico obtenido de este, se observa la correlación entre las respuestas y cuáles presentan mayor variación, es decir, las más alejadas de las demás (figura 5).

Figura 5. Mapa de correspondencias estrategias gubernamentales



Fuente: Elaboración propia

En primera instancia, se observa que, aquellas variables atípicas en la percepción de las estrategias gubernamentales son las opciones “g”, “h” e “i” del instrumento en la pregunta 2, que corresponden a las opciones gestión con empresas prestadoras de servicios públicos para el mejoramiento de la oferta y calidad del servicio en el área urbana y rural de Salento; mejoramiento en la malla vial rural y generación de compensaciones en plataformas ambientales y del paisaje, respectivamente. Por lo tanto, estas estrategias son las que presentan mayores limitantes a lo hora de implementarse en el territorio, puesto que, no se percibe la construcción de prácticas y relaciones compuestas por acciones gubernamentales en función del desarrollo turístico sostenible (tabla 1).

Tabla 1. Respuestas atípicas de las estrategias gubernamentales

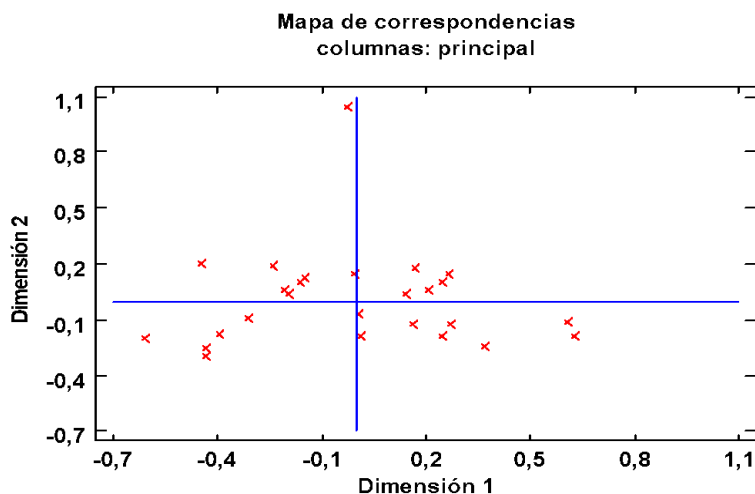
ATÍPICAS
Generación de compensaciones en plataformas ambientales
Mejoramiento en la malla vial rural

Gestión con empresas prestadoras de servicios públicos para el mejoramiento de la oferta y calidad del servicio en las áreas urbana y rural de Salento

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, las estrategias que no son consideradas como generadoras de competitividad para la sostenibilidad del desarrollo turístico en la vereda del valle del Cócora según los empresarios, se pueden observar en el mapa de correspondencia, en el que las variables que presentan menor correlación entre ellas son las atípicas, es decir, que presentan limitantes en su implementación.

Figura 6. Mapa de correspondencias estrategias competitividad



Fuente: Elaboración propia

Las estrategias que están presentando una diferencia de opiniones entre los encuestados son las variables “d”, “e”, “h” y “k” del instrumento en la pregunta 13, que corresponde a estrategias ambientales, estrategias económicas, estrategias de costos y estrategias de alianzas con entidades territoriales, respectivamente. Sin embargo, para esta

pregunta se presentan dos diferentes percepciones de respuesta atípica, en el gráfico se observa que la variable k está acompañada del número 1, y las otras tres están acompañadas por el número 2, lo cual fue originado para efectos de tabulación. Las opciones seleccionadas, fueron tabuladas con 1, que significa “sí” y las que no se seleccionaron se tabularon con 2 que significa “no”. En la siguiente tabla se relacionan las variables mencionadas (tabla 2).

Tabla 2. Respuestas atípicas de las estrategias de competitividad

ATÍPICAS	
NO generan competitividad	SI generan competitividad
Estrategias ambientales	Estrategias de alianzas con entidades territoriales
Estrategias económicas	
Estrategias de costos	

Fuente: Elaboración propia

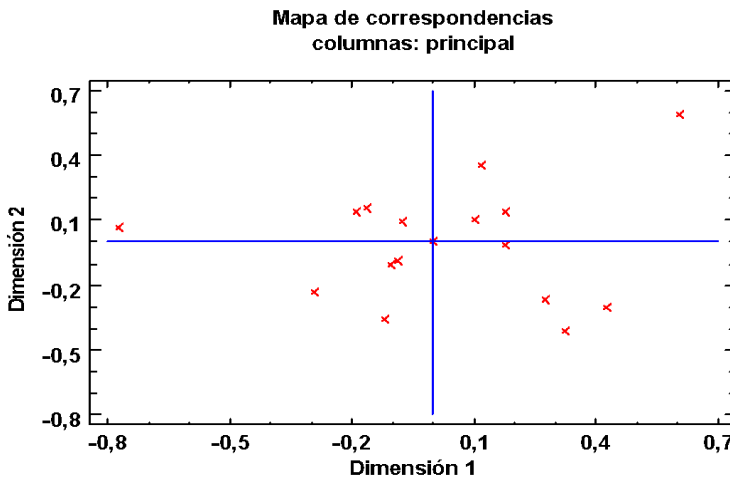
Dicho de otra manera, para un porcentaje mínimo de los encuestados las estrategias ambientales, económicas y de costos no son percibidas como generadoras de competitividad, y esto puede ser debido a los impedimentos resaltados anteriormente, pero sobre todo a la escasez de recursos y al incipiente acompañamiento de los entes gubernamentales.

Por otro lado, se observan como atípicas las estrategias de alianzas con entidades territoriales, lo que significa que es una de las estrategias que tiene más impedimentos en su aplicación, pues es considerada como generadora de competitividad, aunque, la mayoría de la población no la asimila aún por las limitantes ya mencionadas.

Ahora bien, como se está desarrollando el tema en torno al desarrollo turístico, se hace necesario evaluar las estrategias correspondientes,

en las que se identificaron aquellos impedimentos representativos del territorio, para reflejar la gestión gubernamental y el comportamiento de la población empresarial frente a los beneficios y problemas que se derivan del desarrollo turístico sostenible. Por consiguiente, no solo es importante conocer las estrategias más acogidas por la comunidad, también es necesario relacionar las opciones de respuesta con menor grado de correlación e identificar a cuáles estrategias corresponden (figura 7).

Figura 7. Mapa de correspondencias estrategias desarrollo turístico



Fuente: Elaboración propia

Las variables que presentaron un comportamiento atípico son las opciones “c” y “h” del instrumento en la pregunta 10, las cuales corresponden a capacidad de resiliencia y de acoger prácticas de sostenibilidad respectivamente. No obstante, cada una tuvo una percepción diferente por un porcentaje bajo en los encuestados, ya que la capacidad de resiliencia si puede ser considerada como una estrategia de desarrollo turístico, mientras que, acoger prácticas de

sostenibilidad no lo es en el corto plazo. De lo anterior, se infiere que estas son las estrategias que presentan un mayor grado de impedimentos en su aplicación debido a que están siendo percibidas al contrario de la mayoría de los empresarios (tabla 2).

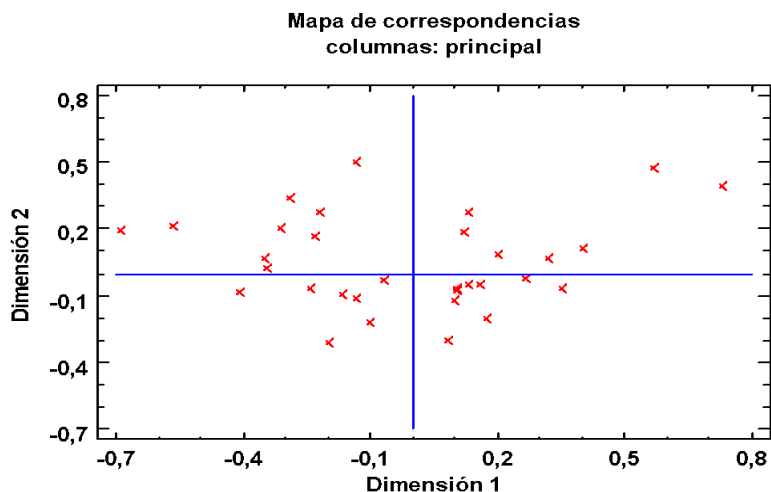
Tabla 23. Respuestas atípicas de las estrategias de desarrollo turístico

ATÍPICAS	
No es estrategia de desarrollo turístico	Si es estrategia de desarrollo turístico
Acoger prácticas de sostenibilidad	Capacidad de resiliencia

Fuente: Elaboración propia

El comportamiento atípico en el patrón de respuesta evidencia que las opciones “a”, “b”, “i” y “j” que corresponden a política en planificación y ordenamiento ambiental – territorial, política en la preservación del paisaje y recursos naturales, política de emprendimiento e innovación y políticas de rutas establecidas son las que presentan esta percepción diferente entre algunos encuestados (figura 8).

Figura 8. Mapa de correspondencia de políticas gubernamentales



Fuente: Elaboración propi

Las opciones enunciadas anteriormente son las que presentan más impedimentos en el momento de su aplicación. Por lo tanto, la percepción atípica de estas políticas se divide de la siguiente forma (tabla 3):

Tabla 34. Respuestas atípicas de las políticas gubernamentales

ATÍPICAS	
Un porcentaje bajo de la población NO tenía conocimiento de:	Un porcentaje bajo de la población SI tenía conocimiento de:
Política en planificación y ordenamiento ambiental – territorial	Política de emprendimiento e innovación
Política en la preservación del paisaje, recursos naturales	Políticas de rutas establecidas

Fuente: Elaboración propia

Caracterización de variables

Después de realizar la identificación y correlación de las estrategias y políticas de las cuales se tiene menor conocimiento, se realiza una caracterización que permita profundizar el contexto de las variables que tienen menor grado de percepción según los resultados obtenidos con el fin de presentar el panorama de los impedimentos presentados en su aplicación. En este sentido, se presentan los datos de caracterización de estrategias gubernamentales (tabla 4); las estrategias generadoras de competitividad (tabla 5); y las estrategias de desarrollo turístico (tabla 6), así como las políticas gubernamentales (tabla 7).

Tabla 45. Caracterización de estrategias gubernamentales

Estrategias gobierno	Descripción
Estudios de <i>marketing</i> comparativos con otros destinos	Ninguno de los encuestados seleccionó esta opción. Sin embargo, en el Plan Decenal Estratégico Turístico del Quindío se establecen actividades y proyectos que constan de la definición y adopción de una imagen de marca para el destino con el fin de asegurar la participación del Quindío como destino turístico rural en las principales actividades promocionales a nivel nacional e internacional, entre otras actividades.

Gestión con empresas prestadoras de servicios públicos para el mejoramiento de la oferta y calidad del servicio en el área urbana y rural de Salento	Desarrollo de convenios para el desarrollo de procesos eficientes en la dirección interna, al mismo tiempo que es efectiva con la calidad del servicio, de acuerdo con la necesidad del turista
Mejoramiento en la malla vial rural	Mejoramiento e implementación de infraestructura de servicios para el desarrollo del turismo.
Generación de compensaciones en plataformas ambientales y del paisaje	Incentivos por protección del patrimonio y el paisaje cultural del territorio

Fuente: Elaboración propia

Tabla 56. Caracterización de estrategias generadoras de competitividad

Estrategias de competitividad del municipio	Descripción
Estrategias sociales y de equidad	Iniciativas de conservación de la biodiversidad, adoptando mecanismos de redistribución de riqueza, recursos y oportunidades generando un balance intercultural de los proyectos de conservación y desarrollo sustentable.
Estrategias geográficas	Son aquellas que orientan la segmentación del mercado en relación con las vías de acceso y la ubicación de un lugar a otro.

Estrategias de evaluación en la ejecución y seguimiento y control	Realización de planes de contingencia derivados del análisis de la situación del municipio frente a los cambios generados por el desarrollo sostenible.
Estrategias políticas gubernamentales	Adecuación de políticas a las necesidades competitivas de los empresarios frente a la sostenibilidad de sus actividades.
Estrategias de inversión	Asignación de recursos para inversiones que aporten al crecimiento de las empresas del sector turístico.
Estrategias de alianzas con entidades territoriales	Iniciativas del Gobierno Municipal para promover la participación de entidades que trabajen en pro del desarrollo sostenible

Fuente: Elaboración propia

Tabla 67. Caracterización de estrategias de desarrollo turístico

Estrategias de desarrollo turístico	Descripción
Capacidad de resiliencia	La estrategia se infiere como una cualidad de los empresarios y el gobierno para superar las circunstancias críticas del desarrollo turístico, como la fluctuación de turistas, la distribución de recursos y el punto de equilibrio de su negocio.

Transformación del paisaje	Acciones de recuperación de áreas urbanas degradadas, resaltando atributos paisajísticos de los espacios públicos.
----------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 78. Caracterización de políticas gubernamentales

Política gubernamental	Descripción
Política de emprendimiento e innovación	La mayoría de la población encuestada no conoce políticas gubernamentales con directrices orientadas a actividades que integren a los empresarios en programas de capacitación y fortalecimiento empresarial.
Políticas de rutas establecidas	Estas políticas están orientadas a la diversificación de los caminos y así evitar el deterioro de los suelos.
Políticas en desarrollo empresarial y organizacional	Al igual que las políticas de emprendimiento, se refieren a programas de fortalecimiento empresarial de los predios ubicados en la vereda del Valle de Cocora
Política en gestión de riesgo y desastres	Programas que incluyan planes de contingencia y prevención de daños ambientales

Fuente: Elaboración propia

Modelos *logit* para el contraste de los efectos e impedimentos

Al aplicar modelos estadísticos a los datos, se evidencia con las subcategorías de la variable 18, que corresponde a los efectos presentes lo siguiente:

- La variable intereses políticos implicados en la gestión integral del territorio tiene una influencia inversamente proporcional con la variable dependiente (5) donde las categorías que se integran a los valores a asumir dentro de la dicotomía del modelo de ceros y unos son: mucho o suficiente para 1 y algo o nada para 0. De esta manera se entiende el incremento de la calificación como alta en la variable de intereses políticos implicados en la gestión integral del territorio genera una disminución de la calificación de la variable 5 “eficiencia en el cumplimiento de las políticas públicas relacionadas con el sector” (figura 9).

Figura 9. Modelo Logit 1

	Coeficiente	Desv. Típica	z	valor p	
const	3,45850	1,95226	1,772	0,0765	*
IntePolitImpliGe~	-1,66068	0,820569	-2,024	0,0430	**
Media de la vble. dep.	0,437500	D.T. de la vble. dep.	0,512348		
R-cuadrado de McFadden	0,256123	R-cuadrado corregido	0,073725		
Log-verosimilitud	-8,156634	Criterio de Akaike	20,31327		
Criterio de Schwarz	21,85845	Crit. de Hannan-Quinn	20,39239		

Fuente: Elaboración propia

De otro lado, se evidencia una relación directamente proporcional entre la variable dependiente 5 y la variable de la subcategoría sinergia entre el sector financiero y empresarial, de manera que entre más alta sea la sinergia entre estos dos sectores más alta será la “eficiencia en el cumplimiento de las políticas públicas relacionadas con el sector” (figura 10).

Figura 10. Modelo Logit 2

	Coeficiente	Desv. Típica	z	valor p

CumpEst = 1				
const	-2,00503	1,18035	-1,699	0,0894 *
SinerSectorFin~	1,03194	0,621906	1,659	0,0971 *
Media de la vble. dep.	0,437500	D.T. de la vble. dep.	0,512348	
Log-verosimilitud	-9,386986	Criterio de Akaike	22,77397	
Criterio de Schwarz	24,31915	Crit. de Hannan-Quinn	22,85310	

Fuente: Elaboración propia

Por último, el hecho de que no se presentaron más tablas de los modelos Logit concluyentes se señala que no hubo más modelos significativos con dicha variable 5. Cuando se revisa la variable “conocimiento del Plan de Gestión Ambiental” como dependiente se encuentra que la variable “pérdida de la identidad con el paisaje cultural” resulta significativa incidiendo negativamente en el conocimiento, es decir, entre más alto el nivel de pérdida de la identidad con el paisaje cultural, menor será el nivel de conocimiento sobre el PGA.

Figura 10. Modelo logit 3

	Coeficiente	Desv. Típica	z	valor p

ConoPGAl = 1				
const	3,34795	1,75594	1,907	0,0566 *
PerdIdentPaisC~	-2,36712	1,30703	-1,811	0,0701 *
Media de la vble. dep.	0,562500	D.T. de la vble. dep.	0,512348	
Log-verosimilitud	-8,947491	Criterio de Akaike	21,89498	
Criterio de Schwarz	23,44016	Crit. de Hannan-Quinn	21,97411	

Fuente: Elaboración propia

La otra variable independiente que tuvo significancia con relación a la variable dependiente anterior fue la variable “ordenamiento y control del valle del Cocora”, según la cual un incremento de esta puede incidir

de alguna forma en el incremento del nivel de conocimiento sobre el PGA (figura 11).

Figura 11. Modelo logit 4

	Coeficiente	Desv. Típica	z	valor p	

ConoPGA1 = 1					
const	-4,78408	2,41546	-1,981	0,0476	**
OrdenControlVa~	2,33708	1,07818	2,168	0,0302	**
Media de la vble. dep.	0,562500	D.T. de la vble. dep.	0,512348		
Log-verosimilitud	-6,804293	Criterio de Akaike	17,60859		
Criterio de Schwarz	19,15376	Crit. de Hannan-Quinn	17,68771		

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, al ejecutar los modelos con las variables ordinales transformadas generales entre el grupo de 19, se evidenció la ausencia de relación entre ellas, por lo cual no se presenta dicha información en este apartado.

Nubes de palabras desde la metodología cualitativa Atlas Ti

El objetivo es contrastar las percepciones frente al desarrollo sostenible, para lo cual se utiliza la herramienta del Atlas Ti, con el fin de analizar las entrevistas realizadas a los entes gubernamentales y las noticias actuales a nivel internacional, nacional y municipal. De allí que, se pueden observar las nubes de palabras obtenidas de acuerdo con la información recolectada. En esencia se realizaron dos nubes (figura 12 y 13), una corresponde a las noticias y la otra de los códigos las noticias, las cuales se estudiaron bajo el contexto de la investigación (tabla 8).

Tabla 89. Análisis de nubes de palabra

Análisis de lluvia de palabras			
Nivel de frecuencia			
	Mayor	Media	Alta
Nivel de frecuencia	Recursos y Salento	Demanda, municipio, turística, planta, tratamiento, diferentes, destino, comunidad, cultura, aguas y ríos.	Fortalecimiento, incipiente, comportamientos, empresarios, agencias, conservación, gobierno y planes.
Cantidad de Frecuencia	Más de 11	Entre 5 y 10	Menos de 5
Interpretación de las noticias	Salento, recursos, intereses y planta	Aguas, tratamiento, municipio, diferentes, residuales, río.	Quebradas, conflicto, acciones, afluentes, PTAR, popular, peligro, funciones, problemas, responsables, interponen, vertimientos, enfermedades, gobernante, contaminan, turistas, habitantes, alcalde, incumplimiento, sancionatorios y polémica.
Cantidad de frecuencias	Más de 7	Entre 4 y 7	Menos de 4

Fuente: Elaboración propia

Como resultado del análisis de las nubes de palabras se obtienen algunas consideraciones que pueden ilustrar la conformación de la realidad en el desarrollo turístico del departamento. En esencia, las palabras con mayor proporción hacen de la retórica de las noticias y de la forma como se interpretan los textos, con su correspondiente análisis, un camino a través del cual las distintas realidades de los actores del entramado turístico asumen posiciones particulares pero que pueden ser vistas en la nube como la conformación de imaginarios comunes.

Las nubes de palabras son complemento, entonces, de las perspectivas planteadas con los modelos estadísticos que fueron presentados previamente. Así las cosas, cuando se realizó el análisis de las noticias, las palabras con mayor frecuencia en su orden fueron: recursos y Salento, seguidas de un segundo grupo con demanda, municipio, turística, planta, tratamiento, diferentes, destino, comunidad, cultural, aguas y ríos. Finalmente, en un tercer segmento con menor frecuencia aparecen palabras como: fortalecimiento, incipiente, comportamientos, empresarios, agencias, conservación, gobierno y planes.

Análisis del discurso de las entrevistas

Las variables relacionadas anteriormente son aquellas que presentan mayor correlación frente a la perspectiva que tienen los diferentes sujetos entrevistados acerca del desarrollo y sostenibilidad turística. Las variables se despliegan de factores de tipo sociocultural, político, y de sostenibilidad, en los cuales intervienen los sujetos entrevistados que se clasifican de la siguiente manera:

Sujeto 1 (Sub secretaria de turismo, cultura y deporte), sujeto 2 (Planeación), sujeto 3 (Hacienda), donde en el discurso de cada uno de ellos, extraído de las entrevistas, predominan los factores de sinergia entre el gobierno y los empresarios que son deficientes, políticas que no se cumplen, desactualización de planes municipales y administración.

De esta manera, se observa que cada una de las secretarías tienen conocimiento acerca de la problemática que se presenta en el valle de Cocora frente a los planes que se han proyectado a realizar; así mismo, se evidencia que los sujetos tienen la misma visión acerca del panorama social, cultural, económico y turístico de acuerdo con los proyectos establecidos en el EOT (el cual no ha sido actualizado) y las políticas contempladas en los planes de desarrollo y el CONPES.

De acuerdo con el sujeto 1, se está regulando la actividad turística, buscando nuevas actividades que disminuyan la carga turística existente en el valle de Cocora; lo anterior debido a que las implicaciones a nivel ambiental se generan por la cantidad de fluctuación de turistas y aumento de la población. Pero en contraste, la afirmación del sujeto 1 frente a la pérdida bosque es que esta no existe, pues las palmas de cera y el paisaje son antiguos, y se han conservado a través del tiempo; la poca pérdida que se presenta no es generada por la dinámica turística.

Adicional a lo anterior, se habla acerca de un factor importante para la protección del paisaje, el cual es la capacidad de carga. Este no ha sido realizado, debido a que son estudios muy costosos; esta afirmación la hicieron los sujetos 1 y 2. Esta capacidad de carga es solo medida por la capacidad de parqueaderos, lo que hace de esto una cifra imprecisa para evaluar el impacto que reciben los senderos.

Otro aspecto mencionado durante las entrevistas por los sujetos 1 y 2 es el desplazamiento de los pobladores, para el cual la respuesta por parte de ambos fue que no se da en los predios, pues los propietarios son los mismos desde el momento que se compró el terreno, solo cambiaron el enfoque de su actividad al turismo dejando a un lado actividades como ganadería y agricultura que no generaban la rentabilidad esperada. Por lo anterior, se infiere que estas dinámicas agropecuarias y económicas del municipio desincentivan la vocación productiva.

El sujeto 2 nos habla de la problemática desde la perspectiva administrativa, mencionando la falta de conocimiento por parte de la población sobre el plan de manejo ambiental; esta falta de información también es debida a que el DRMI aún no está reestructurado para incentivar la productividad sostenible del turismo, de manera que las políticas, planes, programas y demás acciones que se establezcan y no están articuladas a los documentos con mayor poder como el DRMI y el EOT que no serán ejecutados, pues el municipio aún funciona con los documentos que no han sido articulados a la norma de desarrollo sostenible NTS 001-1 . Adicionalmente, el sujeto 2 menciona otro factor que influye en la desinformación de la comunidad y los empresarios. El desinterés por parte de los actores en ser parte del proceso de certificación y fortalecimiento empresarial es uno de los problemas que influyen para limitar la sinergia entre empresa, gobierno y comunidad.

Así mismo, frente al factor sociocultural se han tomado medidas de inclusión que no han sido eficientes para crear vínculo de pertenencia entre los empresarios, la comunidad y el gobierno, esto debido a los intereses políticos implícitos para la gestión integral del territorio y el desarrollo turístico. Al contrarrestar las respuestas de los actores del sector público frente a temas de desarrollo y planificación, se puede evidenciar la coherencia entre lo que se conoce en las noticias y lo que ellos presencian diariamente. Por lo tanto, es preciso decir que, lo que conlleva a la escasez de recursos financieros es la mala planificación realizada por gobiernos anteriores. Los actores también mencionan la poca participación o participación interesada por parte de la comunidad para contribuir al desarrollo del Municipio, lo cual infiere un sentido de pertenencia mínimo.

La contaminación de las fuentes hídricas es uno de los efectos objeto de análisis de la investigación, la cual reveló que, para los actores no existe tal contaminación y de ser así, es mínima. Además, de acuerdo con el artículo, el tratamiento de las aguas no ha sido el adecuado. Sin embargo, se habla de la existencia de planes para mitigar estos efectos

como el plan de saneamiento, el cual como se menciona en el artículo no se cumplió, implicando sanciones, pero aún más importante, es algo que atenta contra la salud de la comunidad y el turista.

Todo lo anterior, lleva a proponer acciones que permitan dar uso adecuado a la políticas y estrategias impartidas por los actores del territorio en materia de sostenibilidad, y al desarrollo de estrategias que permitan generar desarrollo de carácter, económico, político, social y ambiental, de manera sostenible, para mejorar la calidad de vida de los terratenientes y fortalecer las prácticas sostenibles del turismo de manera responsable.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los impedimentos identificados y los efectos que generan estos en el desarrollo turístico, se aprecia la ausencia de regulación sobre la demanda, el incipiente fortalecimiento en el bilingüismo, la deficiente participación de las empresas, la escasez de recursos económicos y la falta de acompañamiento de todos los actores del territorio para generar un desarrollo sostenible de acuerdo con la actividad turística. De esto se infiere que hay una incipiente participación del gobierno en el desarrollo adecuado del territorio y el empoderamiento a partir del empresario y sociedad en sinergia con los entes gubernamentales.

El análisis del modelo logit permitió comprender la importancia de las variables dependientes e independientes en sus diferentes categorías, mostrando que entre mayor sea la sinergia entre las variables correlacionadas más alta será la “eficiencia en el cumplimiento de las políticas públicas relacionadas con el sector” para sus respectivas acciones, que permitan el fortalecimiento del sector turismo como mecanismo de desarrollo para la región.

Con relación al análisis de los impedimentos, se evaluaron aquellas variables que mayor correlación presentaron, lo cual llevó a caracterizar aquellos impedimentos representativos del territorio, para reflejar la gestión gubernamental y el comportamiento de la población empresarial frente a los beneficios y problemas que se derivan del desarrollo turístico sostenible.

Los factores de sinergia entre el gobierno y los empresarios son deficiente, debido a que las políticas no se cumplen y por la desactualización de planes municipales y administración. Se observa que cada una de las secretarías tienen conocimiento acerca de la problemática que se presenta en el valle de Cocora frente a los planes que se han proyectado a realizar; así mismo, se evidencia que los sujetos tienen la misma visión acerca del panorama social, cultural, económico y turístico de acuerdo con los proyectos establecidos en el EOT (el cual no ha sido actualizado) y las políticas contempladas en los planes de desarrollo y el CONPES.

Los impedimentos en el marco de las estrategias de competitividad empresarial se deben a que las empresas han sido incipientemente integradas o poco vinculadas a programas establecidos por el gobierno, a programas orientados a la competitividad de la oferta turística sostenible, en el mejoramiento de vida y de recuperación de pequeños predios rurales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaldía Municipal de Salento Quindío. (1999). Esquema de Ordenamiento Territorial. Salento. Alcaldía Municipal Salento, Q. (2016). Plan de desarrollo municipal 2016-2019.
- Arrubla, A. P. (2015). *Aproximación a la gestión territorial rural desde un modelo de ordenamiento agroambiental*. Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica 513-519.

- Becerra, M. T. & Ramos, A. (2002). *Hay que preparar a Colombia para el turismo de naturaleza. Turismo y sociedad*, 17. Recuperado a partir de <https://revistas.ueexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/2190>
- Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío. (2017). Informe de Gestión. Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío, Armenia.
- Cardoso Jiménez, Carlos y Castillo Nechar, Marcelino y Hernández Vega, Carlos (2014). SOSTENIENDO AL TURISMO O TURISMO SOSTENIBLE (TS). *Reflexiones teóricas. Estudios y Perspectivas en Turismo*, 23 (2), 376-395. [Fecha de Consulta 15 de noviembre de 2020]. ISSN: 0327-5841. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1807/180730867009>
- Colmenares E, A. M. (2012). Investigación-acción participativa: una metodología integradora del conocimiento y la acción. *Voces y Silencios: Revista Latinoamericana de Educación*, Vol. 3, No. 1, 102-115, 103-115.
- Espinoza, J. C. (2015). Plan de competitividad del Quindío. Quindío.
- Fortes, Simone y Mantovaneli Junior, Oklinger (2009). Desarrollo regional y turismo en Brasil. Políticas en el Valle Europeo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 18 (6), 655-671. [Fecha de Consulta 11 de noviembre de 2020]. ISSN: 0327-5841. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1807/180713900002>
- Fortes, O. (2009). Desarrollo regional y turismo en Brasil. Políticas en el Valle Europeo. *Estudios Perspectiva Turística*
- García M. L, Vargas. T. L. (2016) *Visión estratégica del turismo en el paisaje cultural cafetero*. Armenia: Universitaria.
- Giavedoni, J. G. (2012). Del Estado en crisis a la crítica del Estado. Diálogo en torno a la perspectiva del Estado y la gubernamentalidad en el análisis de la nueva cuestión social en América Latina. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 98.+
- Inostroza, G. (2008). Aportes para un modelo de gestión sostenible del turismo. *Gestión Turística*, (10), 77-90.
- Nájera, G. M. (2006). *Las cifras del turismo internacional en México*. Centro de estudios sociales y de opinión pública, 259-278.

- Narváez, M., & Fernández, G. (2009). *Indicadores de competitividad para destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad: un análisis aplicado a la península de Paraguaná*.
- Nova, M. (10 de 10 de 2017). Desarrollo sostenible. Obtenido de Viaje de la Sostenibilidad Capítulo #3: <http://130.206.160.21/rid=1N-QMTQMFV-JDC9WG-R9/Desarrollo%20sostenible.pdf>
- OMT. (1992). Conferencia de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y el Desarrollo. Río de Janeiro
- Pérez Rincón, M., & Rojas Padilla, J. (2010). *Desarrollo Sostenible, principios, aplicaciones y lineamientos de la política para Colombia*. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle.

ACERCA DE LOS AUTORES

María Esther Alcántara Gutiérrez

Universidad Benito Juárez
Puebla, México

Directora Académica de Doctorados Universidad Benito Juárez,
México.

Julián Andrés Ríos Obando

<https://orcid.org/0000-0001-8648-0479>
julian.riosob@unaula.edu.co
Universidad Autónoma Latinoamericana UNAULA.
Medellín, Colombia

Investigador Grupo GICOR - Grupo de Investigación en Contabilidad y Organizaciones de la Universidad Autónoma Latinoamericana UNAULA.

José Fabían Ríos Obando

<https://orcid.org/0000-0003-3846-2983>
jose.rios00@usc.edu.co
Universidad Santiago de Cali
Cali, Colombia

Candidato a Doctor en Administración Gerencial de la Universidad Benito Juárez. Investigador tiempo completo de la Universidad Santiago de Cali. Miembro del grupo de investigación GISESA. Investigador de la Corporación Universitaria Centro Superior. Miembro del grupo de investigación UniRSE.

Libardo Carlos Vargas Taborda

<https://orcid.org/0000-0003-2328-6155>

vargastlibardocarlos@miugca.edu.co

Universidad La Gran Colombia

Armenia, Colombia

Líder grupo de investigación Gestión Empresarial, Universidad La Gran Colombia, Armenia.

Lina Marcela Sánchez Vásquez

<https://orcid.org/0000-0003-3911-8367>

Lina.sanchezva@unaula.edu.co

Universidad Autónoma Latinoamericana UNAULA.

Medellín, Colombia

Investigadora Grupo GICOR - Grupo de Investigación en Contabilidad y Organizaciones de la Universidad Autónoma Latinoamericana UNAULA.

Martha Lucía García Londoño

<http://orcid.org/0000-0001-8878-6025>

garcialonmartha@miugca.edu.co

Universidad La Gran Colombia

Armenia, Colombia

Docente Universidad la Gran Colombia Armenia, Investigadora perteneciente al grupo de Gestión Empresarial. Profesional: Administrador financiero, Especialista: Negocios y Finanzas Internacionales. Mg. Administración, especialidad finanzas corporativas, Dra. Administración Gerencial.

PARES EVALUADORES

WILLIAM FREDY PALTA VELASCO

<https://orcid.org/0000-0003-1888-0416>

Investigador Junior (IJ)

Universidad de San Buenaventura- Cali

VIVIANA TAYLOR OROZCO

<https://orcid.org/0000-0002-5369-3942>

Investigador Asociado (I)

Fundación Universitaria María Cano. Sede Cali

RICARDO ANTONIO TORRES PALMA

<https://orcid.org/0000-0003-4583-9849>

Investigador Senior (IS)

Universidad de Antioquia

NELSON CONTRERAS CORONEL

<https://orcid.org/0000-0002-2264-8225>

Investigador Junior (IJ)

Universidad Tecnológica de Pereira

MILDRED ALEXANDRA VIANCHÁ PINZÓN

<https://orcid.org/0000-0001-9438-8955>

Investigador Asociado (I)

Corporación Universitaria Minuto de Dios

MAURICIO GUERRERO CAICEDO

<https://orcid.org/0000-0001-6374-1701>

Universidad Icesi

MARCO ANTONIO CHAVES GARCÍA

<https://orcid.org/0000-0001-7226-4767>

Fundación Universitaria María Cano - Sede Medellín

MARCO ALEXIS SALCEDO

<https://orcid.org/0000-0003-0444-703X>

Investigador Asociado (I)

Universidad Nacional de Colombia. Sede Palmira

MARCELA AMÉRICA ROA CUBAQUE

<https://orcid.org/0000-0002-1481-211X>

Investigador Asociado (I)

Universidad de Boyacá

LUIS ALFREDO GONZALEZ MONROY

<https://orcid.org/0000-0001-7249-4677>

Investigador Junior (IJ)

Universidad del Magdalena

KEVIN ALEXIS GARCÍA

<https://orcid.org/0000-0002-8412-9156>

Investigador Asociado (I)

Universidad del Valle

Distribución y Comercialización /

Distribution and Marketing

Universidad Santiago de Cali

Publicaciones / Editorial USC

Bloque 7 - Piso 5

Calle 5 No. 62 - 00

Tel: (57+) (2+) 518 3000

Ext. 323 - 324 - 414

✉ editor@usc.edu.co

✉ publica@usc.edu.co

Cali, Valle del Cauca

Colombia

Diagramación / Design & Layout by:

Diana María Mosquera Taramuel

diditaramuel@hotmail.com

diagramacioneditorialusc@usc.edu.co

Cel. 3217563893

Este libro fue diagramado utilizando fuentes tipográficas Helvetica World en sus respectivas variaciones a 11 puntos en el contenido y títulos, para los capitulares Gilroy Heavy y Gilroy Medium a 20 puntos.

Impreso en el mes de mayo de 2021,
se imprimieron 100 ejemplares en los
Talleres de SAMAVA EDICIONES E.U.

Popayán - Colombia

Tel: (57+) (2) 8235737

2020

Fue publicado por la
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la
Universidad Santiago de Cali.