

# PUNTO DE VISTA

Revista de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables de la Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano. Volumen V, número 8, enero-junio de 2014. ISSN: 0123-580X



 INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA  
**POLITÉCNICO  
GRANCOLOMBIANO**

Aspectos relevantes del régimen presupuestal de las empresas... Omar Alfonso Ochoa Maldonado / El decrecimiento económico y sus fundamentos Juan Alonso Neira Simijaca / Gestión de compras eficientes y sostenibles Óscar Alberto Vargas / Diseño organizacional de oficinas de transferencia de resultados de investigación... Sandra Patricia Rojas, Andrés Felipe Ballesteros, Eric Julián Rodríguez / Método para lograr la calidad en las organizaciones Javier Maya Mendoza / El comercio exterior y el crecimiento económico de México José Antonio Domínguez / El emprendimiento social de los estudiantes... Victor Rodríguez y Sandra Larrota / Modernización de los servicios públicos municipales... Israel Patiño Galván y Jesús Ceja Pizano / Recompras de programas académicos en educación superior... Diego Yesid Mejía Galeano / Propuesta de integración empresarial para el sector industrial de calzado... Juan Sebastián Hernández Olave / Modelo de mercadeo social para la modalidad de educación virtual... Libia Inés Caba Salinas, Martín Eliecer Cáceres, Darío Enrique Forero Castañeda, Carlos Fernando Martínez Rocha, Carlos Andrés Castaño Quintero

### **Punto de Vista**

Volumen V, número 8  
Enero-junio de 2014

ISSN (0123-580X)  
E-ISSN (2027-5153)

Revista académica de la Facultad de Ciencias Administrativas,  
Económicas y Contables de la Institución Universitaria  
Politécnico Granacolombiano

### **Presidente**

Fernando Dávila Ladrón de Guevara

### **Rector**

Jurgen Chiari Escovar

### **Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables**

### **Decano**

Deisy de la Rosa Daza

### **Director**

Carlos Ariel Ramírez Triana

### **Editor**

Eduardo Norman Acevedo

### **Consejo Editorial**

Luis Arturo Rivas, Ph. D. (Instituto Politécnico Nacional, México)  
Raúl Vázquez López, Ph. D. (Universidad Autónoma de México,  
México)  
Pedro Vega Marcote, Ph. D. (Universidad da Coruña, España)  
Liliana Chicaiza, Ph. D. (Universidad Nacional, Colombia)

### **Comité Científico**

Carlos Juiz García, Ph. D. (Universidad de las Islas Baleares,  
España)  
Dora Luz González, Ph. D. (Instituto Tecnológico de Durango,  
México)  
Blanca Orantes, M. Sc. (Universidad Tecnológica de El Salvador)  
Ryan Cosgaya García, M. (Instituto Tecnológico y de Estudios  
Superiores de Monterrey)  
Alexandra Montoya, Ph. D. (Universidad Nacional, Colombia)

### **Coordinador de producción editorial**

David Ricciulli

### **Traducciones**

Andrea Ladino Castillo

### **Ilustraciones**

Sara Patiño Sierra

### **Corrección de estilo**

EDUARDO FRANCO MARTÍNEZ

### **Diseño y armada electrónica**

TALLER DE EDICIÓN • ROCCA® S. A.

### **Impresión**

Xpress Estudio gráfico y digital

### **Suscripciones**

Departamento Editorial  
Calle 57 # 3-00 Este, bloque A, piso 1, Bogotá, Colombia  
Teléfono: (57-1) 745 5555, ext. 1170  
ednorman@poligran.edu.co

### **Versión electrónica**

[www.poligran.edu.co/puntodevista](http://www.poligran.edu.co/puntodevista)  
[puntodevista@poli.edu.co](mailto:puntodevista@poli.edu.co)

### **Sistemas de información**

*Punto de Vista* se encuentra en:

PUBLINDEX, Categoría C: Sistema Nacional de Indexación  
y Homologación de Publicaciones de CTel, Colciencias,  
Colombia.

DIALNET: portal de difusión de la producción científica hispana,  
Universidad de La Rioja.

LATINDEX: Sistema de Información en Línea para Revistas  
Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal,  
UNAM, México.

ULRICH'S WEB Global Serials Directory.

CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICA (CIT), Chile.  
[e-libro.ebrary.com](http://e-libro.ebrary.com)



Punto de Vista por Institución Universitaria  
Politécnico Granacolombiano se encuentra bajo  
una licencia Creative Commons Reconocimiento-  
NoComercial-SinObraDerivada 2.5 Colombia.

Punto de Vista es amigable con el medio ambiente.  
De esta edición se imprimió un tiraje de 100 ejemplares en  
papel 100% reciclado, libre de ácido y cloro elemental.  
Para reducir los impactos ambientales del proceso de  
impresión, lo invitamos a conocer la versión digital,  
disponible en <http://www.poligran.edu.co/puntodevista>

# Contenido / Contents

- 5 **Editorial**  
*Editorial*  
Carlos Ariel Ramírez Triana
- 7 **Aspectos relevantes del régimen presupuestal de las empresas de servicios públicos oficiales y mixtas**  
*Relevant Aspects of the Budgetary Regime Belonging to Mixed and Official Public Service Companies*  
Omar Alfonso Ochoa Maldonado
- 23 **El decrecimiento económico y sus fundamentos**  
*Economic Decrease and Its Fundamentals*  
Juan Alonso Neira Simijaca
- 41 **Gestión de compras eficientes y sostenibles**  
*Management of Efficient and Sustainable Purchasing*  
Óscar Alberto Vargas
- 55 **Organizational design of research results transfer offices: systematic revision of the literature**  
*Diseño organizacional de oficinas de transferencia de resultados de investigación: revisión sistemática de literatura*  
Sandra Patricia Rojas, Andrés Felipe Ballesteros, Eric Julián Rodríguez
- 77 **Método para lograr la calidad en las organizaciones**  
*Method to Achieve Quality in Organizations*  
Javier Maya Mendoza
- 101 **El comercio exterior y el crecimiento económico de México**  
*Foreign Trade and Economic Growth in Mexico*  
José Antonio Domínguez
- 113 **El emprendimiento social de los estudiantes del programa de administración de empresas, Universidad de la Salle; un sondeo de interés hacia las comunidades marginales de Bogotá D. C.**  
*Social Undertaking of Students Belonging to the Business Administration Program at La Salle University. An Interest Survey Regarding Marginal Communities in Bogotá D.C.*  
Víctor Rodríguez & Sandra Larrota

- 133 **Modernización de los servicios públicos municipales: perspectiva global**  
*Modernization of Municipal Utilities: Global Perspective*  
Israel Patiño Galván & Jesús Ceja Pizano
- 149 **Recompras de programas académicos en educación superior: los factores decisivos desde el marketing**  
*Repurchases of academic programs in higher education: the key factors from the marketing*  
Diego Yesid Mejía Galeano
- 175 **Propuesta de integración empresarial para el sector industrial de calzado y marroquinería de El Restrepo, Bogotá**  
*Proposal for enterprise integration for industrial footwear and leather goods of El Restrepo, Bogota*  
Juan Sebastián Hernández Olave
- 199 **Modelo de mercadeo social para la modalidad de educación virtual de pregrado del Politécnico Grancolombiano**  
*Social marketing model for the online undergraduate education mode in Politécnico Grancolombiano university*  
Libia Inés Cabra Salinas, Martín Eliecer Cáceres, Darío Enrique Forero Castañeda, Carlos Fernando Martínez Rocha, Carlos Andrés Castaño Quintero
- 149 **Misión**
- 149 **¿Cuál es nuestro PUNTO DE VISTA?**
- 150 **What is our point of view?**
- 151 **Instrucciones para los autores**
- 157 **Instructions for the authors**
- 262 **Listado de evaluadores. PUNTO DE VISTA número 7 (julio-diciembre 2013)**

En general en estas líneas he procurado comentar un poco el contenido con el que el lector se va a encontrar, sin embargo dada la coyuntura en esta oportunidad decidí apartarme de esta dinámica y plantear una reflexión sobre un tema de profunda importancia:

En julio del presente año fueron revelados los resultados de las pruebas PISA (Programme for International Student Assessment) realizados por la OECD tanto a países miembros como a aliados voluntarios, dentro de los que se cuenta Colombia. Las pruebas son estandarizadas y de carácter aplicado, de tal suerte que la educación por competencias, ese que manejamos en las universidades, se torna más vigente que nunca.

En esta oportunidad la prueba (aplicada en el año 2013 a estudiantes según edad y no por nivel educativo) se dividió en dos modalidades: en una de ellas se medía la habilidad de resolución problemas cotidianos, mientras que la otra buscaba medir las capacidades analíticas de los estudiantes frente a problemas de índole económica y financiera.

En la primera prueba se hizo una fragmentación de las competencias lectoras, matemáticas y científicas, en las cuales Colombia ocupa los puestos 48, 54 y 50 respectivamente entre 61 países participantes. Lo más preocupante es que el 62% de nuestros estudiantes quedaron en una clasificación de nivel 1 o inferior, siendo este un desempeño extremadamente precario, dado que la complejidad llegaba hasta el nivel 6.

En la segunda prueba se buscó establecer el nivel de alfabetismo financiero, indicando con esto el entendimiento en el manejo de tarjetas de crédito, gestión de cuentas, derechos y deberes de los consumidores, entre otros aspectos.

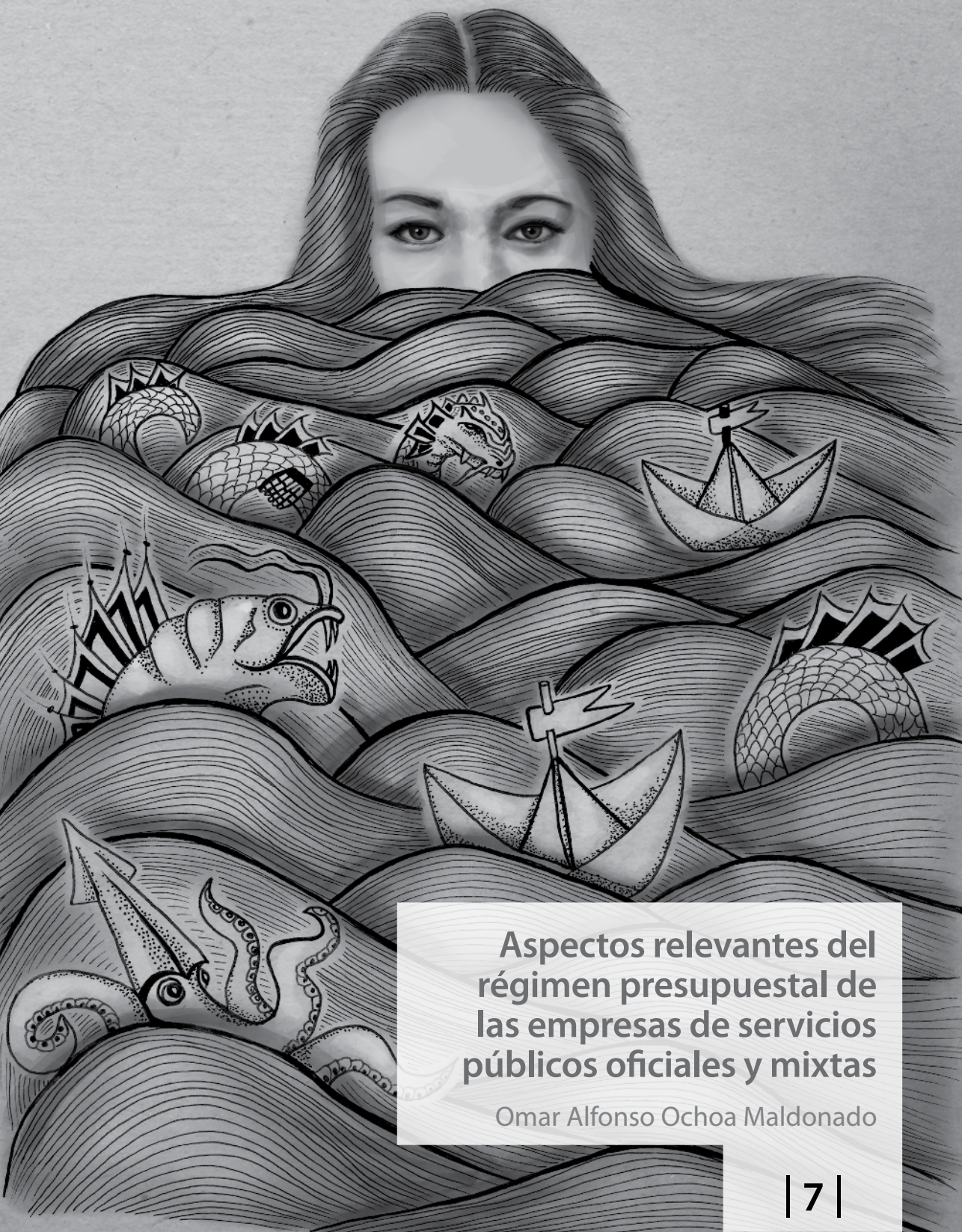
De la primera prueba se puede establecer que los estudiantes colombianos no solo presentan fallas sustanciales en sus habilidades lectoras, sino que tampoco se destacan en su razonamiento numérico, ni establecen relaciones causa-efecto propias del método científico. Como resultado de esta tétrica combinación la lógica indica que en la segunda prueba que los resultados deberían ser igualmente precarios.

Lastimosamente no hubo sorpresa. Nuestros estudiantes ocuparon el puesto 18 entre 18 países evaluados.

Sobre lo que ya sucedió no hay nada que se pueda hacer, pero sobre lo que viene sí hay una gran cuota de responsabilidad; sobre todo por parte de instituciones educativas a todos los niveles. Es más las escuelas de economía, finanzas y afines tienen no granitos de arena, sino montañas enteras para aportar a la sociedad colombiana. El sistema bancario y financiero colombiano debe ser acercado al ciudadano de a pie y que mejor puente para ello que la academia.

Si la revista puede servir como instrumento para este propósito, que así sea.

CARLOS ARIEL RAMÍREZ TRIANA  
Director *Revista Punto de Vista*



**Aspectos relevantes del  
régimen presupuestal de  
las empresas de servicios  
públicos oficiales y mixtas**

Omar Alfonso Ochoa Maldonado





# Aspectos relevantes del régimen presupuestal de las empresas de servicios públicos oficiales y mixtas

## Relevant Aspects of the Budgetary Regime Belonging to Mixed and Official Public Service Companies

**Recibido:** 25 de mayo de 2011  
**Evaluado:** 17 de octubre de 2011  
**Aceptado:** 23 de julio de 2012

### **Omar Alfonso Ochoa Maldonado (Colombia)**

Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá

Abogado por la Universidad Nacional de Colombia, especialista en Gestión Pública e Instituciones Administrativas por la Universidad de los Andes y en Derecho Constitucional y en Derecho Privado Económico por la Universidad Nacional de Colombia. Docente ocasional de la Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales de Universidad Nacional de Colombia.

Correo electrónico: oaochoam@unal.edu.co

### **Resumen**

Para efectos presupuestales, las empresas de servicios públicos oficiales y mixtas tienen un tratamiento diferencial frente al común de las entidades estatales, a causa del especial objeto social que explotan y porque se encuentran inmersas por regla general en mercados competitivos que obligan a la adopción de un esquema dúctil sobre el manejo financiero. Este artículo pretende adentrarse en el estudio de las particularidades que regulan el régimen presupuestal de este tipo de entidades, resaltando sus aspectos más relevantes a la luz de la normativa vigente en materia fiscal.

**Palabras clave:** servicios públicos, régimen presupuestal, presupuesto público, política fiscal, servicios públicos domiciliarios.

### **Abstract**

Regarding budget, mixed and official public service companies are treated differently when compared to the regular state institutions. This is due to their special corporate purpose and to the fact that they are by default immersed in competitive markets that force them to adopt an adaptable scheme vis-à-vis financial management. This article aims to penetrate into the study of the peculiarities that regulate the budgetary regime of this type of entities in order to highlight its most relevant aspects regarding the current valid regulation in tax matters.

**Keywords:** public services, budgetary regime, public budget, fiscal policy, household public services.

## Introducción

En el devenir cotidiano del accionar público es común enfrentarse a situaciones de excepción del manejo de recursos públicos, cuyo desconocimiento puede generar responsabilidades de diversa índole hacia el gestor fiscal, lo cual inexorablemente obliga al estudio y aplicación de las particularidades normativas que regulan la forma de ejecución de los presupuestos públicos, en organizaciones que, como las empresas de servicios públicos, a veces oscilan entre la flexibilidad propia del régimen de derecho privado y las rigideces inherentes al carácter público que algunas de ellas muestran. A título ilustrativo, cabe indicar que para que estemos en presencia de un servicio público domiciliario deben concurrir tres elementos, a saber:

- Que el servicio se reciba en el domicilio, que bien puede ser el lugar donde se habita o se trabaja, pero que en términos más genéricos y amplios es el lugar donde las personas pueden ser localizadas.
- Que se preste mediante una red física o humana.
- Que a través de las facilidades que prestan se satisfagan necesidades esenciales de los usuarios que merecen tener una especial protección por parte del Estado (Atehortúa, 2004, p. 45).

El propósito de este artículo es resaltar algunos aspectos que estimamos relevantes para la cabal comprensión del manejo presupuestal propio de las empresas de servicios públicos oficiales y mixtas, a la luz de las normas fiscales que disciplinan la materia.

Para el efecto, realizaremos una somera descripción del tratamiento normativo aplicable a este tipo de entidades sobre el manejo presupuestal, para arribar al estudio de algunos aspectos puntuales que deben observarse por parte de los ordenadores de gasto sobre el rezago presupuestal, la sunción de compromisos con cargo a vigencias futuras, así como la aprobación y modificación de presupuestos públicos en este tipo de entidades estatales.

## Régimen presupuestal aplicable a las empresas de servicios públicos (oficiales y mixtas)

En primer lugar, cabe destacar que de conformidad con lo establecido en el artículo 151 de la Constitución Política, las normas sobre preparación, aprobación y ejecución del presupuesto de rentas y ley de apropiaciones corresponden a aquellas leyes denominadas *orgánicas*, lo cual implica que aquellas disciplinan la forma como se desarrolla la facultad legislativa y hacen parte del bloque de constitucionalidad *latu sensu*, y en cuanto tal constituyen parámetro de juzgamiento en esa materia<sup>1</sup>.

---

1 Sobre el especial rango que en el ordenamiento comportan las leyes orgánicas, mediante Sentencia C-238 de 2010 la Corte Constitucional ha expresado: “En uniforme jurisprudencia la Corte Constitucional ha señalado que la revisión de constitucionalidad de asuntos sometidos a su competencia, no solo se realiza frente al texto formal de la Constitución Política y aquellas disposiciones que tengan rango constitucional según lo haya señalado la propia Constitución (bloque de constitucionalidad *stricto sensu*) sino que dicha revisión también es posible con base en

Por su parte, los artículos 352 y 353 de raigambre superior señalan expresamente que los presupuestos de la nación, de las entidades territoriales y de los entes descentralizados de cualquier nivel se encuentran sujetos a las disposiciones consignadas en la respectiva ley orgánica.

En desarrollo de los anteriores postulados de talante constitucional, se expidió por parte del legislativo la Ley 225 de 1995, la cual en su artículo 24 autorizó al Gobierno nacional para compilar las normas de esa ley, así como las leyes 38 de 1989 y 179 de 1994, sin cambiar su redacción ni contenido; en ejercicio de cuya facultad se expidió por el ejecutivo el Decreto 111 de 1996, que compila las leyes orgánicas que conforman el actual Estatuto Orgánico del Presupuesto<sup>2</sup>.

---

normas que son parámetros válidos para analizar la constitucionalidad de este orden de ideas, y acorde con las disposiciones sometidas a su control (Bloque de constitucionalidad *lato sensu*). En jurisprudencia constitucional, hacen parte del bloque de constitucionalidad —sentido lato— los tratados internacionales de que trata el artículo 93 de la Constitución, las *leyes orgánicas* y las leyes estatutarias en algunas ocasiones” [Resaltado fuera de texto]. En general, sobre las leyes orgánicas pueden consultarse, entre otras, las sentencias C-478 de 1992, M. P. Eduardo Cifuentes Muñoz; C-089A de 1994, M. P. Vladimiro Naranjo Mesa; C-546 de 1994, M. P. Alejandro Martínez Caballero, C-538 de 1995, M. P. Fabio Morón Díaz y C-540 de 2001, M. P. Jaime Córdoba Triviño.

2. A las citadas disposiciones, es menester adicionar las siguientes leyes: 617 de 2000, “Por la cual se reforma parcialmente la Ley 136 de 1994, el Decreto Extraordinario 1222 de 1986, se adiciona la Ley Orgánica de Presupuesto, el Decreto 1421 de 1993, se dictan otras normas tendientes a fortalecer la descentralización, y se dictan normas para la racionalización del gasto público nacional”; 819 de 2003, “Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal y se dictan otras disposiciones”, y más recientemente la Ley 1473 de 2011 “Por medio de la cual se establece una regla fiscal y se dictan otras disposiciones”.

El Estatuto dispone en su artículo 3 lo siguiente:

**Artículo 3. Cobertura del Estatuto:**

Consta de dos (2) niveles: Un primer nivel que corresponde al Presupuesto General de la Nación, compuesto por los presupuestos de los Establecimientos Públicos del orden nacional y el Presupuesto Nacional. [...]

Un segundo nivel, que incluye la fijación de metas financieras a todo el sector público y la distribución de los excedentes financieros de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, y de las Sociedades de Economía Mixta con el régimen de aquellas, sin perjuicio de la autonomía que la Constitución y la ley les otorga.

A las Empresas Industriales y Comerciales del Estado y las Sociedades de Economía Mixta con el régimen de aquellas se les aplicarán las normas que expresamente las mencione (Ley 38 de 1989, art. 2, Ley 179 de 1994, art. 11).

Nótese cómo una conclusión preliminar nos conduce a afirmar que en el concepto *presupuesto general de la nación* no se enmarcan las empresas industriales y comerciales del Estado ni las sociedades de economía mixta, y que, en consecuencia, solo cuando el estatuto presupuestal mencione expresamente esa tipología especial de entidades descentralizadas por servicios será procedente la aplicación de las normas presupuestales a esos organismos. Dicha precisión es relevante para la temática *sub examine*, por cuanto la citada norma orgánica de presupuesto las asimila a empresas industriales y comerciales del Estado, cuandoquiera que la participación pública en el capital sea igual o superior a 90 % del total de su composición patrimonial.

En efecto, el texto que regula esa materia establece:

**“Artículo 5.** Las empresas de servicios públicos domiciliarios en cuyo capital la Nación o sus entidades descentralizadas posean el 90% o más, tendrán para efectos presupuestales el régimen de las empresas industriales y comerciales del Estado. Para los mismos efectos, las empresas sociales del Estado del orden nacional que constituyan una categoría especial de entidad pública descentralizada, se sujetarán al régimen de las empresas industriales y comerciales del Estado [Resaltado fuera de texto].

Según la citada normativa, a las empresas de servicios públicos oficiales y las mixtas les son aplicables las disposiciones de naturaleza fiscal que regulan el proceder de las empresas industriales y comerciales del Estado, lo cual se traduce en que su presupuesto no hace parte del concepto presupuesto general de la nación, dado que por su naturaleza escapan al ámbito de cobertura de esta categoría.

De acuerdo con el régimen de los servicios públicos domiciliarios contenido en la Ley 142 de 1994,

Sobre la base de una interpretación sistemática, las empresas de servicios públicos domiciliarios deben organizarse bajo la forma jurídica de sociedades por acciones, pero al mismo tiempo se permite, por vía excepcional o residual, organizarse jurídicamente como empresas industriales y comerciales del Estado (Moreno, 2001, p. 81).

Es entonces a esta especial tipología de entidades estatales a la que se refiere la norma en estudio.

Es necesario destacar la importancia de tal división, en cuanto las empresas de servicios públicos (ESP) constituyen una categoría especial de entidades en materia presupuestal, de lo cual deviene su especial tratamiento. En efecto,

La estructura presupuestaria no es pues, una cuestión simplemente formal, sino el reflejo de factores que influyen en las decisiones de gasto y por consiguiente, de las concepciones que se tiene acerca del presupuesto en su conjunto, y permite establecer equilibrios, déficit o superávit; identificar fuentes prioritarias de financiación; observación de la justicia en el gasto, etc. (Piza, 2010, p. 178).

Frente a las empresas industriales y comerciales del Estado y las sociedades de economía mixta de naturaleza financiera, el régimen presupuestal se encuentra definido en la Resolución 2416 de 1997, expedida por la entonces Superintendencia Bancaria, hoy Superintendencia Financiera de Colombia.

## Aspectos puntuales del manejo presupuestal de las empresas de servicios públicos de naturaleza pública

En consonancia con lo dispuesto frente al régimen aplicable a este tipo de entidades estatales, debe atenderse lo previsto en el artículo 96 de la misma Norma Orgánica de Presupuesto, el cual establece:

**Artículo 96.** A las Empresas Industriales y Comerciales del Estado y a las Sociedades de Economía Mixta con régimen de Empresa Industrial y Comercial del Estado, dedicadas a actividades no financieras, le son aplicables los principios presupuestales contenidos en la Ley Orgánica del Presupuesto con excepción del de inembargabilidad.

Le corresponde al Gobierno establecer las directrices y controles que estos órganos deben cumplir en la elaboración, conformación y ejecución de los presupuestos, así como de la inversión de sus excedentes.

De esta normativa, se desprenden varias consecuencias frente al manejo presupuestal de este tipo de entidades. Por un lado, su régimen fiscal, que incluye la preparación, aprobación y ejecución de su presupuesto, debe supeditarse a los principios orientadores establecidos en el Estatuto, esto es, planificación, anualidad, universalidad, unidad de caja, programación integral, especialización, coherencia macroeconómica y homeostasis presupuestal, excluyendo en forma expresa el principio de inembargabilidad, prerrogativa exorbitante de la cual no gozan las empresas de servicios públicos oficiales o mixtas asimiladas, a causa de su especial objeto social de naturaleza comercial e industrial que las pone en pie de igualdad con otras unidades productivas dedicadas a la explotación de objetos sociales análogos, lo cual obliga a establecerles un régimen consecuente con las realidades competitivas en el seno de unos mercados regulados, sin que para el efecto cuenten con facultades exorbitantes que desvirtuarían en la práctica esa libre interacción competitiva.

Sobre este principio ha señalado la doctrina:

La legislación Colombiana incluye este extraño principio presupuestal que no acostumbra ser mencionado como tal ni por la doctrina ni por ninguna legislación positiva que conozcamos. La razón de esta previsión obedece al afán de proteger los dineros públicos de las constantes acciones ejecutivas y de embargos [de] que era objeto antes de que existiera con carácter positivo este principio (Restrepo, 2007, p. 227).

Igualmente, el Gobierno nacional tiene la competencia para señalar el régimen de inversión de sus excedentes de liquidez de este tipo de entidades, circunstancia que se materializó con la expedición del Decreto 1525 de 2008 “Por el cual se dictan normas relacionadas con la inversión de los recursos de las entidades estatales del orden nacional y territorial”, en cuyos capítulos 2 y 3 se disciplina la forma como las empresas de servicios públicos del orden nacional deben proceder en la constitución de activos financieros, y lo propio ocurre en el capítulo 4 con lo referente a las empresas de esa misma naturaleza, pero en el plano territorial.

Frente a ese particular, ha señalado la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios:

El artículo 96 del Estatuto Orgánico del Sistema Presupuestal determina los aspectos que en esta materia le son aplicables a las Empresas Industriales y Comerciales del Estado dedicadas a actividades no financieras, e igualmente en la citada norma se defiere al Gobierno Nacional la facultad para establecer las directrices y controles que estos órganos deben cumplir en la elaboración, aprobación, conformación y ejecución de sus presupuestos, así como la inversión de sus excedentes, Concepto SSPD-OJ-2008-018).

Ahora bien, sobre el manejo detallado de su presupuesto, el Gobierno nacional en desarrollo de las atribuciones contenidas en el Estatuto Orgánico de Presupuesto, y en ejercicio de su facultad reglamentaria, expidió el Decreto 115 de 1996 “Por el cual se establecen normas sobre la elaboración, conformación y ejecución de los presupuestos de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado y de las Sociedades de Economía Mixta sujetas al régimen de aquellas, dedicadas a actividades no financieras”, normativa que establece en su artículo 1:

**Artículo 1.** El presente Decreto se aplica a las Empresas Industriales y Comerciales del Estado y a las Sociedades de Economía Mixta sujetas al régimen de aquellas, del orden nacional dedicadas a actividades no financieras, y a aquellas entidades del orden nacional que la ley les establezca para efectos presupuestales el régimen de Empresas Industriales y Comerciales del Estado. En adelante se denominarán empresas en este decreto.

A la luz de esta norma, el campo de aplicación del Decreto 115 de 1996, se circunscribe a las entidades del nivel nacional con régimen presupuestal de empresas industriales y comerciales del Estado, entre las cuales se encuentran las empresas oficiales de servicios públicos y las de naturaleza mixta asimiladas a causa de su participación pública.

Las diferencias más conocidas del manejo del presupuesto de este tipo de empresas es la adición del concepto *disponibilidad inicial*<sup>3</sup> en su presupuesto de

3 La disponibilidad inicial corresponde al saldo en caja, bancos e inversiones temporales, proyectado a 31 de diciembre de cada vigencia, excluyendo los dineros

ingresos aparte de los conceptos genéricamente manejados en los presupuestos de rentas públicos y de operación comercial<sup>4</sup> en lo referente al presupuesto de gastos. Igualmente, tratándose de esta clase de entidades, no se aplica el concepto *reservas presupuestales* dado que su rezago presupuestal se maneja exclusivamente a través de las llamadas *cuentas por pagar*<sup>5</sup>.

Uno de los temas con tratamiento particular de las empresas de servicios públicos oficiales y mixtas asimiladas es el referente al manejo del principio de anualidad, tratándose de la asunción de compromisos con cargo a vigencias futuras, cuandoquiera que el proyecto o programa por desarrollar abarque más de una vigencia fiscal.

La regla general nos indica, en aplicación del principio de anualidad, que para pactar la recepción de bienes y servicios en vigencias siguientes a la de celebración del compromiso, se debe contar previamente con una autorización por parte del Consejo Superior de Política Fiscal (Confis)<sup>6</sup> o

---

recaudados que pertenecen a terceros, y por lo tanto no tiene ningún efecto presupuestal.

- 4 Son gastos que realizan las empresas para adquirir bienes y servicios que participan directamente en el proceso de producción o que se destinan a comercialización.
- 5 Una cuenta por pagar se debe constituir cuando el bien o servicio se ha recibido a satisfacción antes del 31 de diciembre, pero no se le ha pagado al contratista o cuando en desarrollo de un contrato estatal se han pactado anticipos y estos no han sido cancelados.
- 6 Sobre la composición y estructura del Confis, el artículo 25 de la Norma Orgánica de Presupuesto establece: **Artículo 25.** Naturaleza y composición del Consejo Superior de Política Fiscal. El CONFIS estará adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, será el rector de la política fiscal y coordinará el sistema presupuestal. El CONFIS estará integrado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público quien [que] lo presidirá, el Director del Departamento Administra-

de quien este delegue, de acuerdo con lo establecido en la ley, para asumir obligaciones con cargo a presupuestos de vigencias futuras (artículo 1, Decreto 1957 de 2007, modificado por el artículo 3 del Decreto 4836 de 2011).

Sobre las empresas de servicios públicos, el artículo 11 del Decreto 115 de 1996 establece:

**Artículo 11.** El Consejo Superior de Política Fiscal —CONFIS— o quien éste delegue, previo concepto técnico-económico del ministerio respectivo, podrá autorizar la asunción de obligaciones que afecten presupuestos de vigencias futuras, cuando su ejecución se inicie con presupuesto de la vigencia en curso [Resaltado fuera de texto].

El supuesto normativo descrito se refiere a las denominadas *vigencias futuras ordinarias*, las cuales se caracterizan por contar con apropiación disponible en el año en el cual se solicita la respectiva autorización. A su vez, esta clase de vigencias puede amparar compromisos tanto de gastos de funcionamiento como de inversión.

Frente a vigencias extraordinarias, señala la normativa:

El CONFIS, en casos excepcionales para las obras de infraestructura, energía, comunicaciones, aeronáutica, defensa y seguridad, así como para las garantías a las concesiones, podrá autorizar que se asuman obligaciones que afecten el

presupuesto de vigencias futuras sin apropiación en el presupuesto del año en que se concede la autorización.

Cuando las anteriores autorizaciones afecten el presupuesto de gastos de inversión, se requerirá el concepto previo y favorable del Departamento Nacional de Planeación [Resaltado fuera de texto].

En este caso, se trata de las denominadas *vigencias futuras excepcionales*, las cuales, contrariamente a las de naturaleza ordinaria, solo se pueden utilizar para gastos de inversión, y dentro de ellos, únicamente en los sectores enunciados en el contenido de ese supuesto. Además, este tipo de vigencias futuras no cuentan con apropiación presupuestal en el año en el cual se solicita la respectiva autorización.

Dichas autorizaciones deben ser absolutamente consecuentes con el marco fiscal de mediano plazo, instrumento respecto del cual es pertinente señalar lo siguiente:

El plan de desarrollo, debe contemplar la definición de un marco fiscal de mediano plazo y la articulación de las metas a alcanzar en materia de inversión y finanzas para el periodo de gobierno y para los próximos diez años. Este marco debe contener como mínimo un plan financiero, un programa macroeconómico plurianual, las metas de superávit primario, el nivel de deuda pública y un análisis de sostenibilidad. También un informe de resultados macroeconómicos y fiscales de la vigencia anterior al marco [...] (Escobar et al., 2007, p. 491).

Hay resaltar que tratándose de contratos de empréstitos y las contrapartidas que en estos se estipulen, es decir, operaciones de crédito público a que se refiere el parágrafo 2 del artículo 42 de la Ley

---

tivo de Planeación Nacional, el Consejero Económico de la Presidencia de la República o quien haga sus veces, los Viceministros de Hacienda, los directores generales de Presupuesto Nacional, Crédito Público, Impuestos y Aduanas, y del Tesoro (Ley 38/89, artículo 18, Ley 179/94, artículo 11).

80 de 1993 y el Decreto 2681 de 1993, entre otros, este tipo de actos jurídicos que suelen abarcar varias vigencias fiscales no requerirán de la autorización del Confis para la asunción de obligaciones que afecten presupuestos de vigencias futuras. Estos contratos se regirán por las normas que regulan las operaciones de crédito público, y para su perfeccionamiento no es menester contar con autorización para comprometer vigencias futuras. Una vez autorizadas por el Confis las respectivas vigencias futuras, los recursos necesarios para desarrollar estas actividades deberán ser incorporados en los presupuestos de la vigencia fiscal correspondiente.

Cabe resaltar que tratándose de entidades del orden territorial, incluidas las empresas de servicios públicos oficiales o mixtas de ese orden administrativo, por disposición expresa de la Ley 358 de 1997<sup>7</sup>, solo podrán endeudarse para financiar gastos de inversión, lo cual descarta de plano la posibilidad de acudir al endeudamiento para sufragar gastos de funcionamiento o asociados al servicio a la deuda pública.

Los límites al endeudamiento, sobre todo en el ámbito territorial, pretenden disciplinar el manejo de las finanzas públicas territoriales, las más de las veces esquilmas por administraciones negligentes y con serios vicios de corrupción, circunstancia que ha llevado, incluso, a replantear el esquema de transferencias nacionales a

las entidades territoriales como una causa del agudo déficit fiscal estructural de las finanzas del Gobierno central. Sobre ese particular se ha señalado:

Así mismo el grado de endeudamiento de la Nación especialmente el de los entes territoriales ha venido incrementándose. La respuesta inicial y parcial fue adoptar la Ley 358 de 1997. Posteriormente se aprobó el esquema de transferencias no sujetas a los vaivenes de los ingresos corrientes nacionales sino al [producto interno bruto] PIB a partir de una suma cierta que se refleja en el presupuesto nacional. Finalmente con la Ley 819 se adoptan criterios de transparencia, estabilidad y disciplina fiscal (Velazco, 2009, pp. 95-96).

Sobre esta temática, es pertinente remitirnos al contenido de la Ley 819 de 2003 “Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal y se dictan otras disposiciones”, la cual en sus artículos 10 y 11 define qué se entiende por vigencias futuras ordinarias y extraordinarias, ratificando los postulados ya contenidos desde 1996 para las empresas industriales y comerciales del Estado, en el Decreto 115 de ese año.

Por otro lado, cabe resaltar que en forma genérica la Ley 819 de 2003 proscribió la posibilidad de comprometer vigencias futuras por un lapso que comprenda más allá del periodo de gobierno respectivo, en los diferentes órdenes nacional o territorial. Dicha circunstancia general se matiza en el evento de contar con la declaratoria de importancia estratégica que en tal sentido imparta el Conpes<sup>8</sup> previa viabilidad fiscal

7 Establece el parágrafo del artículo 2 de la Ley 358 de 1997: “Las operaciones de crédito público de que trata la presente Ley deberán destinarse únicamente a financiar gastos de inversión. Se exceptúan de lo anterior los créditos de corto plazo, de refinanciación de deuda vigente o los adquiridos para indemnizaciones de personal en procesos de reducción de planta. Para los efectos de este parágrafo se entenderá por inversión lo que se define por tal en el Estatuto Orgánico del Presupuesto”.

8 El Consejo Nacional de Política Económica y Social (Conpes) fue creado por la Ley 19 de 1958. Esta es la máxima autoridad nacional de planeación y se des-



calificada a su vez por el Confis. En este caso excepcional, sería procedente comprometer presupuestos correspondientes a vigencias fiscales que trasciendan el respectivo periodo del presidente de la República o del gobernador o alcalde de turno.

Sobre esa materia y frente a las empresas industriales y comerciales del Estado y en consecuencia sobre las empresas de servicios públicos, el Decreto 4730 de 2005 “Por el cual se reglamentan normas orgánicas del presupuesto” establece:

**Artículo 23. Viabilidad fiscal para la aprobación de vigencias futuras excepcionales.** Los proyectos de inversión que requieran vigencias futuras excepcionales y superen el respectivo período de Gobierno, **deben contar con el aval fiscal por parte del CONFIS, antes de su declaratoria de importancia estratégica por parte del CONPES.**

**La presente disposición se aplica a las Empresas Industriales y Comerciales del Estado y Sociedades de Economía Mixta sujetas al régimen de aquellas,** del orden nacional dedicadas a actividades no financieras.

---

empeña como organismo asesor del Gobierno en todos los aspectos relacionados con el desarrollo económico y social del país. Para lograrlo, coordina y orienta a los organismos encargados de la dirección económica y social en el Gobierno, a través del estudio y aprobación de documentos sobre el desarrollo de políticas generales que son presentados en sesión. El Conpes actúa bajo la dirección del presidente de la República y lo componen los ministros de Relaciones Exteriores, Hacienda, Agricultura, Desarrollo, Trabajo, Transporte, Comercio Exterior, Medio Ambiente y Cultura, el director del Departamento Nacional de Planeación (DNP), los gerentes del Banco de la República y de la Federación Nacional de Cafeteros, así como el director de Asuntos para las Comunidades Negras del Ministerio del Interior y el director para la Equidad de la Mujer.

Dicho postulado ratifica el procedimiento descrito sobre los compromisos con cargo a vigencias futuras de este tipo de entidades.

Sobre el particular, es pertinente remitirnos al contenido de una reciente sentencia del Consejo de Estado<sup>9</sup>, que declaró la nulidad de una ordenanza de la Asamblea Departamental del Casanare, a través de la cual se le otorgó al gobernador de ese departamento facultades para comprometer recursos departamentales con miras a la estructura financiera del respectivo plan departamental de aguas, en la cual esa alta corporación señaló con claridad que en este momento no existía el asidero normativo que permita a las entidades territoriales autorizar vigencias futuras excepcionales, por cuanto dicha autorización debía emanar de una ley que revista el carácter de orgánica, por tratarse de una materia que tiene tal reserva legislativa y, en consecuencia, leyes diferentes, como la que contenía el anterior Plan Nacional de Desarrollo — Ley 1151 de 2007—, no eran el mecanismo constitucionalmente idóneo para tal fin.

En consecuencia, el Gobierno nacional impulsó con mensaje de urgencia en el seno del Congreso de la República una iniciativa que busca vía ley orgánica otorgar esas facultades a las entidades territoriales, las cuales —se reitera, a la luz de la referida sentencia— no tendrían competencia para autorizar ese tipo de vigencias futuras excepcionales.

Fruto de esa gestión se expidió recientemente la Ley 1483 de 2011 “Por medio de la cual se dictan normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal para las entidades

---

9 Consejo de Estado, Sala de lo Contencioso Administrativo, Sección Primera. Consejera ponente: María Claudia Gómez Lasso. Referencia 2009-0900032-02.

territoriales”, la cual autoriza expresamente a las entidades territoriales la asunción de compromisos con cargo a vigencias futuras excepcionales aprobadas por los concejos y las asambleas, pero para determinados sectores de inversión pública exclusivamente, a saber: infraestructura, energía, comunicaciones y gasto público social de saneamiento ambiental, agua potable, educación y salud, previa viabilización de los respectivos proyectos de inversión.

Igualmente, la norma en comento establece que para la declaratoria de importancia estratégica de un proyecto de inversión que pretenda trascender el respectivo periodo de gobierno del alcalde o gobernador, como límite natural se debe contar con el aval del correspondiente consejo de gobierno, el cual debe estar sustentado en estudios técnicos idóneos de acuerdo con la reglamentación que sobre el particular expida el Gobierno nacional. Frente a la trascendencia de las funciones de los entes territoriales a que hemos hecho referencia, es pertinente destacar:

El municipio, en ejercicio de la función pública y en atención al artículo 365 de la Constitución Política de Colombia, debe proveer bienes y servicios esenciales a la comunidad en condiciones de total garantía, calidad, suficiencia, continuidad y oportunidad pues a través de dichos bienes y servicios el ente territorial tiene un instrumento que coadyuva a la justicia social, la promoción de las condiciones de igualdad, y por tanto de calidad de vida y la reducción de exclusiones (Sánchez, 2009, p. 48).

Otro tema importante es el referente a la aprobación y modificación de los presupuestos de las empresas de servicios públicos oficiales y asimiladas. Con relación a este,

el artículo 36 del Decreto 115 establece la posibilidad de la delegación por parte del Confis, en las juntas o consejos directivos de las empresas industriales y comerciales del Estado y sociedades de economía mixta sometidas al régimen de aquellas, para la aprobación y modificación de sus presupuestos, conforme con las directrices generales que ese consejo establezca, y siempre que se cumplan con los siguientes requisitos:

- Desarrollen su objeto social en competencia con otros agentes o se desempeñen en mercados regulados.
- Cuenten con prácticas de buen gobierno corporativo que garanticen, entre otros, la protección de sus accionistas minoritarios e inversionistas, la transparencia y revelación de información, el cumplimiento de los deberes y responsabilidades de los órganos sociales y administradores en materia presupuestal y financiera y una política de dividendos y constitución de reservas, derivadas de códigos de buen gobierno adoptados en cumplimiento de estipulaciones estatutarias o legales que definirán su contenido mínimo.
- Acreditar una calificación anual de riesgo crediticio mayor o igual a AA o su equivalente, otorgada por una entidad calificadora de riesgo debidamente acreditada en el país.

A su vez, el Confis debe verificar el cumplimiento de las mencionadas delegaciones a través de la Secretaría Ejecutiva. En caso de que la empresa no cumpla con todos los requisitos, se sujetará al régimen presupuestal previsto en el Decreto 115 de 1996.

Frente a este aspecto en particular, cabe señalar que la empresa de servicios

públicos oficial o mixta asimilada podrá ser sujeto pasible de la delegación por parte del Confis para aprobar de forma autónoma sus compromisos con cargo a vigencias futuras, siempre y cuando acredite los supuestos reseñados. El primero de ellos es inherente a la naturaleza de los servicios públicos domiciliarios; se trata de un mercado sometido a regulación estatal y en competencia, salvo los casos de monopolios naturales también sujetos a regulación técnica especializada (arts. 367 y 370 de la Constitución Política).

Frente al segundo requisito, se trata de la adopción de prácticas de gobierno corporativo que propendan a la toma de decisiones en el interior de los organismos facultados estatutariamente para tal fin, en condiciones de transparencia, imparcialidad y en beneficio integral del ente económico.

Vale la pena resaltar que las empresas de servicios públicos domiciliarios, que a su vez tienen la calidad de emisores en el mercado de valores, deben necesariamente cumplir con estos requerimientos por cuanto se trata de entidades sometidas a control de la Superintendencia Financiera, y para lograr su inscripción en el Sistema Integral de Información del Mercado de Valores (Simev) deben acreditar que han ajustado su estructura interna a los postulados de gobierno corporativo que garanticen la existencia de controles internos funcionales y de mecanismos para hacer efectivos los derechos de los accionistas minoritarios, tal como acontece con la obligación de que al menos la cuarta parte de sus juntas directivas esté compuesta por miembros independientes<sup>10</sup>.

10 Sobre el particular establece la Ley 964 de 2005 en su artículo 44: "Artículo 44. *Juntas directivas de los emisores de valores.* Las juntas directivas de los emisores de

Por otro lado, la calificación de riesgo crediticio debe provenir de una sociedad calificadora de riesgo autorizada para actuar en el país y, en consecuencia, sometida a vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia, inscrita como tal en el registro de Agentes del Mercado de Valores. Para el efecto, será necesario suscribir el respectivo contrato con la sociedad calificadora y mantener actualizada la mencionada calificación, la cual es adicionalmente requisito para acceder a recursos de capital, de acuerdo con lo establecido en el Decreto 610 de 2002, tratándose de entidades descentralizadas del orden territorial.

Finalmente, la Ley 1485 de 2011, "Por la cual se decreta el Presupuesto de Rentas y Recursos de Capital y Ley de Apropiaaciones para la vigencia fiscal del 1º de enero al 31 de diciembre de 2012", establece:

**Artículo 84.** En las empresas de servicios públicos mixtas, en las cuales la participación del Estado directamente o a través de sus entidades descentralizadas sea igual o superior al noventa por ciento y que desarrollen sus actividades bajo condiciones de competencia, la aprobación y modificación de sus presupuestos, **de las viabilidades presupuestales y de las vigencias futuras corresponderá a las juntas directivas de las respectivas empresas**, siempre y cuando cumplan los requisitos señalados en el artículo 36

valores se integrarán por un mínimo de cinco (5) y un máximo de diez (10) miembros principales, de los cuales cuando menos el veinticinco por ciento (25 %) deberán ser independientes. En ningún caso los emisores de valores podrán tener suplentes numéricos. Los suplentes de los miembros principales independientes deberán tener igualmente la calidad de independientes. Quien tenga la calidad de representante legal de la entidad no podrá desempeñarse como presidente de la junta directiva".

del Decreto 4730 de 2005 [Resaltado fuera de texto].

La ley anual de presupuesto vigente, aparte de ratificar el carácter autónomo para efectuar aprobaciones y modificaciones a su propio presupuesto por parte de este tipo de entidades, les extiende la atribución para darse sus propias viabilidades presupuestales, sin necesidad de acudir al Confis, circunstancia que ratifica su tratamiento especial y particular en materia fiscal.

Por último, frente al manejo presupuestal de las empresas de servicios públicos mixtas con una capital inferior a 90 % de participación pública, el régimen aplicable es el del derecho privado en su integridad. Así lo aseveró atinadamente la Superintendencia de Sociedades al señalar:

Por lo expuesto, para efectos de establecer el régimen jurídico aplicable a los actos, gestiones, contratos, manejo contable y presupuestal, entre otros asuntos, debe tenerse en cuenta la participación estatal en el capital social de la compañía. En consecuencia, como acertada y claramente se afirma en la aludida sentencia —Corte Constitucional, Sentencia C-953 de 1º de diciembre de 1999—, si el aporte del Estado es inferior al 90% del capital de la compañía, la sociedad se encuentra sujeta a las reglas y pautas del derecho privado, en cuanto a los actos, contratos, régimen laboral, organización empresarial, manejo contable y presupuestal, entre otros, siempre que no exista disposición legal en contrario; pero si la participación es igual o superior al señalado, su régimen será el previsto para las Empresas Industriales y Comerciales del Estado en la Ley 489 mencionada y normas concordantes Parágrafo, artículo

97 Ley Cit. y 464 Cód. Co. [Resaltado extratextual] (Superintendencia de Sociedades. Oficio 220-034943 del 16 de julio de 2007).

## Conclusiones

Para que una empresa de servicios públicos oficial o mixta nacional pueda en forma autónoma otorgar las viabilidades presupuestales y darse su propia autorización para comprometer las vigencias futuras, en los casos en los que la empresa lo requiera será menester que el respectivo ente económico cumpla con los requisitos establecidos en el artículo 36, específicamente en los literales a, b y c del Decreto 4730 de 2005, caso en el cual le corresponderá a la junta directiva de la empresa de servicio público oficial o mixta asimilada impartir las citadas autorizaciones sin necesidad de acudir al respectivo Confis.

En el evento de que la junta directiva pretenda autorizar vigencias futuras ordinarias y se trate de proyectos de inversión nacional, deberá obtenerse previamente el concepto favorable del Departamento Nacional de Planeación en su calidad de organismo regente del gasto de inversión, y adicionalmente del ministerio o departamento administrativo, cabeza del respectivo sector administrativo, así como el cumplimiento de los demás requisitos establecidos en el artículo 10 de la Ley 819 de 2003. En el caso de que se requiera superar el periodo de gobierno, será necesaria la obtención de la declaratoria de importancia estratégica del respectivo proyecto o programa, por parte del Conpes cuando se trate de “proyectos de gastos de inversión”.

En caso de que la junta directiva de la ESP requiera aprobar vigencias futuras

excepcionales correspondientes a proyectos de inversión que trasciendan el respectivo periodo de gobierno, será necesario obtener el aval fiscal del Confis y la declaratoria de importancia estratégica por parte del Conpes, en cumplimiento del Decreto 4730 de 2005.

Sobre el control fiscal en su calidad de órganos que manejan recursos públicos, debe efectuarse con criterio empresarial, habida consideración a la naturaleza del mercado de los servicios públicos domiciliarios, el cual es regulado y competitivo por regla general. En efecto,

Para las sociedades que sean ESP se debe evaluar la gestión fiscal desde el punto de vista empresarial, con criterios propios del control y responsabilidad de las empresas, como son los ámbitos de control comerciales y del derecho privado; y no evaluar tales empresas con criterios propios de los sujetos de las ramas del poder público (Castañeda y Gómez, 2010, p. 126).

Esta circunstancia justifica su manejo presupuestal flexible frente a la generalidad del adusto régimen fiscal público.

Frente a las entidades de servicios públicos oficiales o mixtas del orden territorial, ellas se regularan por las normas del respectivo nivel, las cuales deben guardar consonancia con el Estatuto Orgánico de Presupuesto Nacional de conformidad con lo dispuesto en sus artículos 104 y 109.

Por último, tratándose de empresas de servicios públicos mixtas, en cualquiera de las modalidades societarias que adopten, se encuentran sujetas al ordenamiento positivo societario de carácter privado y a las regulaciones especiales del sector, cuando su capital público es inferior a 90 % de su patrimonio social.

## Referencias bibliográficas

- Amaya Olaya, U. A. (2004). Aspectos conceptuales del control fiscal sobre empresas de servicios públicos. *Contexto: Revista de Derecho y Economía*, 21, 3-12.
- Atehortúa Ríos, C. A. (2004). *Régimen jurídico: empresas de servicios públicos domiciliarios mixtas*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Castañeda Mesa, G. A. y Gómez Lee, I. D. (2010). Hacia un sistema unificado de control gubernamental para las empresas de servicios públicos con énfasis empresarial. *Revista Andesco*, 20, 125-133.
- Colombia, Consejo de Estado, Sala de lo Contencioso Administrativo, Sección Primera. Consejera ponente María Claudia Gómez Lasso. Referencia 2009-0900032-02.
- Colombia, Contaduría General de la Nación (2008). Resolución 205 de 2008.
- Colombia, Corte Constitucional, Sala Plena (2010). Sentencia C-238 de 2010. Magistrado ponente Mauricio González Cuervo.
- Colombia, Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2009). Aspectos generales de las etapas del proceso presupuestal de las empresas industriales y comerciales del Estado, de las sociedades de economía mixta con régimen de aquellas dedicadas a actividades no financieras y las contempladas en el artículo 5 del Presupuesto General de la Nación. Recuperado de [http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/MinHacienda/haciendapublica/presupuesto/programacion/inicio/Programa\\_pptal/eice/2008/MANUAL%20PROGRAMACION%20EICE\\_0.PDF](http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/MinHacienda/haciendapublica/presupuesto/programacion/inicio/Programa_pptal/eice/2008/MANUAL%20PROGRAMACION%20EICE_0.PDF)
- Colombia, Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2011). *Aspectos generales del proceso presupuestal colombiano*.

- Bogotá: Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- Colombia, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Dirección General de Presupuesto (1997). *Estatuto Orgánico del Presupuesto General de la Nación*. Bogotá: Ministerio de Hacienda y Crédito Público/Dirección General de Presupuesto.
- Cooter, R. y Thomas, U. (1998). *Derecho y economía*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Escobar Gallo, H., León Gutiérrez, A. y Gutiérrez Londoño, E. (2007). *Hacienda Pública: un enfoque económico*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Leguizamón Acosta, W. (2002). *Derecho económico: fundamentos*. Bogotá: Ediciones Doctrina y Ley.
- Moreno, L. F. (2002). *Servicios públicos domiciliarios: perspectivas del derecho económico*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Piza Rodríguez, R. (2010). *Curso de Derecho Presupuestario*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Restrepo Salazar, J. C. (2007). *Derecho presupuestal colombiano*. Bogotá: Legis.
- Sánchez Cubides, P. A. (2009). *Hacienda pública municipal en Colombia*. Bogotá: Ediciones Jurídicas Ibáñez.
- Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (2008). Oficina Asesora de Jurídica. Concepto SSPD-OJ-2008-018.
- Superintendencia de Sociedades. Oficio 220-034943 del 16 de julio de 2007.
- Velazco Ulloa, O. (2009). *Finanzas públicas municipales*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.



# El decrecimiento económico y sus fundamentos

Juan Alonso Neira Simijaca





# El decrecimiento económico y sus fundamentos

## Economic Decrease and Its Fundamentals

**Recibido:** 26 de noviembre de 2012

**Evaluado:** 6 de junio de 2013

**Aceptado:** 17 de julio de 2013

**Juan Alonso Neira Simijaca (Colombia)**

Unirvesidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia  
Ph. D. en Ciencias Económicas

### Resumen

El decrecimiento y sus fundamentos traen consigo una nueva propuesta muy conveniente para la sociedad del siglo XXI. Las crisis actuales, la economía del crecimiento y la producción mundial, así como los desastres naturales que son cada vez más fuertes y dominantes, reflejan nuestra precaria y vulnerable realidad. Cómo se concibe este paradigma reciente y cuáles son sus bondades y atributos hacen parte del debate y de la necesidad de respuesta del hombre frente a su condición en el mundo. Desde las diferentes dinámicas y necesidades ontológicas del ser individuo, este nuevo pilar del decrecimiento es el engranaje del hombre en su espacio y su tiempo, delimitado por la extensión biofísica del planeta y por la contemporaneidad sobre la cual se desarrolla. La forma como evolucione esta opción y la habilidad humana para utilizarla se encuentra en proceso de construcción.

**Palabras clave:** decrecimiento, desarrollo sostenible, economía, sociedad.

### Abstract

Economic decrease and its fundamentals bring along a new and very convenient proposal for the society of the XXI century. The current crisis and situation of the economy of growth and global production, as well as the increasing natural disasters reflect our precarious and vulnerable reality. The way this recent paradigm (along with its attributes) are conceived make part of the debate carried out by the human being regarding his condition in the world. This new foundation of decrease, from the different ontological needs and dynamics of an individual, is the machinery of man in his space and time, marked out by the bio-physical extension of the planet and its contemporaneity. The way this option evolves and the human capability to use it are under construction.

**Keywords:** decrease, sustainable development, economy, society.

## Introducción

El hombre, en su capacidad creadora y en su imaginario, ha podido en la actualidad gestar espacios de pensamiento. Para fortuna del mundo entero, llega un paradigma nuevo a nuestro entorno, el decrecimiento. Llegó para quedarse, y para ampliar nuestro abanico de posibilidades en el quehacer del hombre para el presente siglo. Los argumentos y debates sociológicos, económicos y culturales frente a la propuesta se dan en muchas latitudes del mundo. América Latina y su contexto comienzan a confrontar esta posibilidad, con las múltiples opciones de discusión. Las bondades, la ilustración y las situaciones que nos llevan a la contemplación de este debate hacen parte del insumo de este artículo.

Hoy en día, el sistema económico pasa por una de sus peores crisis recientes, solo superadas en intensidad por los daños que se le han causado a la naturaleza. La combinación de dificultades económicas y ambientales es la mayor dificultad que se enfrenta en la globalización. El crecimiento económico, asociado al desarrollo y a la sostenibilidad, han sido paradigmas que pueden utilizarse para identificar graves errores del hombre y sus externalidades al mundo. Frente a las dificultades del hombre de sobreponerse a innumerables conflictos de origen social, económico y político, los cuales abordan en escenarios y geografías en el mundo entero, surge una alternativa de solución más apropiada: el decrecimiento económico. Dificultades, como el alto consumismo y los gravísimos niveles de pobreza, son evidencias de los intensos errores que el hombre continúa cometiendo en el presente.

Así las cosas, se presentan ideas reflexivas e ilustraciones que permiten hacer un

alto en el camino de la mundialización, para encontrar una opción bastante bondadosa y claramente justificada contenida en el decrecimiento. Abandonar los viejos paradigmas de la economía ortodoxa y ser hábilmente permeables a la construcción de propuestas más apropiadas al ser humano y su contexto no es una estrategia de favorabilidad, sino una exigencia que facilitará la seguridad presente y futura.

## Contextualización del decrecimiento

A partir de la disciplina económica y lo ortodoxo sobre los cuales se ha construido, se encuentran vacíos bastante serios en relación con sus principios y fundamentos; el caso del crecimiento económico es una evidencia de ello. Por este motivo, la objetividad con la que se mide el éxito o el beneficio económico es bastante cuestionable. El decrecimiento como alternativa de análisis y referencia de valores es requisito en la evolución del pensamiento económico del presente siglo. Los conflictos ambientales y las dificultades que el planeta afronta cada día, con mayor frecuencia e intensidad, son factores que ponen en duda el acontecer de la economía y la eficacia que debe acompañarla. Encontrar alternativas viables y más honestas para la sociedad y el planeta, en tiempo de globalización, crisis y consolidación de sistemas económicos y políticos galopantes en sus decisiones y resultados es una preocupación del hombre para consigo mismo.

En condiciones poco argumentadas, se definen variantes más concretas y justas para una sociedad, donde los vacíos del sistema heredado se incrementan cada

vez más. En estos momentos, es innegable que existe una objetividad difusa, por conveniencia de quienes toman las decisiones y reafirman principios que pierden vigencia, tal es el caso del crecimiento económico. El análisis subjetivo del sistema económico en sus componentes macro es relevante para identificar la pertinencia y viabilidad en la propuesta del decrecimiento y los elementos según los cuales se debe hacer una aprehensión singular, como lo son el crecimiento, el producto interno bruto (PIB), el beneficio, la calidad de vida, la pobreza y la equidad social, principios estos que mueven el sistema capitalista con resultados determinantes en el siglo XX y con evidencias muy fuertes en la primera década del siglo XXI.

En una puesta en marcha de principios y valores conjugados en la construcción del decrecimiento, se rescata el papel del medio ambiente y su soporte biofísico para el hombre y todos los sistemas sociales y económicos existentes. Mientras el ser humano exista en el planeta, la inquietud por el cuidado y uso del medio ambiente y su insustituibilidad seguirá vigente. En esta situación, y al rescatar el valor de la subjetividad, es menester del pensamiento económico considerar propuestas consistentes que garanticen un bienestar ambiental para las generaciones presentes y futuras, las cuales heredan un sinnúmero de problemas y pocas herramientas para instrumentalizar soluciones a conflictos cada vez mayores, entre la relación economía y medio ambiente.

Los hechos acontecidos en la contemporaneidad muestran libretos de interés acerca de los actores del momento, que se desarrollan en espacios dispersos y con variables no lineales. En la actualidad, el centro de atención está dado por el crecimiento de la economía mundial, el enriquecimiento

de las grandes firmas multinacionales, la demanda exponencial de combustibles fósiles y una fluctuación del precio del petróleo y otros bienes transables de carácter internacional. En este momento, esos elementos comienzan a tener un espacio compartido con otros protagonistas antagónicos, los cuales en la actualidad hacen del hombre un conflicto mucho más complejo de armonizar y construir.

## La permanencia de una condición inapropiada

En el devenir del pensamiento ortodoxo no hubo duda de que el crecimiento económico mostraba todos los atributos del éxito del proceso económico; además del aseguramiento de los beneficios del sistema económico, como consecuencia de ese *laissez faire, laissez passer* (dejar pasar por alto), promovido desde los clásicos. Todo ser económico manifiesta conductas egocentristas, basadas en un deseo antropogénico de ser el dominador del mundo, con unos descriptores caracterizados por el hedonismo y la materialización del poder, compensada en la acumulación originaria de capital, aspecto ilustrado por la historia económica como una seducción irremplazable e irrenunciable.

El desarrollo como elemento adicional brindaba un complemento perfecto en el cual se matriculaban las escuelas, tendencias y movimientos económicos que abarcaron todos los tiempos y latitudes del mundo. Entre los siglos XVIII y XX se percibió una clara transformación acumulativa del auge económico y de la ausencia de este. La robustez de los resultados de la opulencia económica es evidente en

nuestros días, también lo son elementos opuestos a esta, como la miseria, las hambrunas y la degradación ambiental. Este momento, que vagamente se denomina *globalización*, contiene un gran cúmulo de éxitos, fracasos y frustraciones.

Desde la periferia en el Tercer Mundo o como se denomine a los países que no son considerados tradicionalmente ricos, con una cosmovisión propia, el crecimiento económico se muestra como un proceso y un fenómeno evolucionista que no tiene una experiencia vivida en la mayoría de sus territorios, a los que se les ha declarado y aceptado su condición de pobreza. De la misma manera, gran parte del planeta no puede disfrutar de un proceso de desarrollo, porque no lo ha experimentado.

Por ello, finalmente, el desarrollo ha venido a significar un crecimiento indefinido y la madurez de la capacidad de crecer sin fin (Castoriadis, 1980).

La concentración de riqueza, las condiciones apropiadas en la negociación de los salarios, un estímulo al bienestar a través del consumo privado, una eficacia del gasto público, unas tasas aceptables de desempleo y unas necesidades básicas satisfechas no son los mejores descriptores de América Latina ni de los países en vías de desarrollo. Por consiguiente, la percepción de desarrollo termina siendo ajena a una sociedad que ignora los beneficios transables del capitalismo. Pensar en un crecimiento que no se tiene o se mide en condiciones inapropiadas e improcedentes para el medio ambiente y el cual deteriora el verdadero capital del planeta, los recursos naturales, es un error. Un desarrollo enmarcado en placeres del capitalismo, que es esquivo a la mayoría de los habitantes del mundo, no permite una sencilla aceptación de la globalización y del papel que desempeña el ser humano en este contexto.

La población del planeta, que en la actualidad supera los 7000 millones de personas y que algunos aseguran será igual a 10000 millones en 2050, enfrentará serios retos en relación con la calidad de vida de las personas y el sistema económico que les permitirá vivir de una manera apropiada tanto en Oriente como en Occidente. La preocupación no está dada por las crisis económicas que se puedan presentar como efecto de la expansión de los capitales en la globalización o por el número de personas de las grandes corporaciones que van a ser despedidas anualmente. El centro de atención radica en que el hombre como elemento esencial de estudio de la sociedad contemporánea no podrá proveerse a sí mismo de unas condiciones de vida similares a las de las décadas pasadas en cuanto al medio ambiente y la combinación entre el sistema ambiental de la biosfera y el subsistema económico.

El hombre enfrenta la paradoja entre lo que tiene, lo que quiere y lo que desea, y el fetichismo de las mercancías lo incluye como una variable agregada. La confusión de la coyuntura turba la claridad sobre el objeto y la capacidad de análisis.

La prospectiva ambiental es la construcción de una nueva racionalidad que implica una nueva desertificación del mundo objetivado, tecnificado, cosificado; se trata de una contraidentificación del pensamiento y de la realidad, de la verdad y del ser (Leff, 2008, p. 25).

La sociedad posmoderna no puede estar frente a una plataforma con millones de productos disponibles a la venta, sin la capacidad económica para poseerlos, por las realidades ajenas al hedonismo del consumo, que lo reafirman en su pobreza con la mera condición de abstinencia y privación. La restricción del ingreso, el hambre

y la inequidad en el mundo son claros descriptores del planeta. Frente a las titánicas realidades de nuestro universo económico, la objetividad y la subjetividad se confunden en una situación cíclica y anticíclica de las economías en Oriente y Occidente, que, caprichosamente, con fenómenos multidimensionales, suben y bajan entre la opulencia de la concentración de capitales y las desgracias de los desajustes de modelos, en muchas ocasiones, no planeados o planeados inadecuadamente.

La globalización ha causado una mala distribución de los recursos; el equilibrio entre bienes privados y bienes públicos no es correcto (Soros, 2002).

Hoy en día, se presentan mayores dificultades por la rivalidad de los bienes ambientales y la exclusión de individuos del disfrute de los bienes públicos, ya que ni siquiera se tiene una ilustración taxonómica del inventario existente en el presente. La pérdida de aquellos bienes comunes sigue siendo un referente de error. El agujero en la capa de ozono es un ejemplo del riesgo del hombre, indistintamente de su condición económica o del lugar geográfico donde habite. En este orden de ideas, los mercados de fijación de carbono y los precios sombra no han resultado ser las herramientas más apropiadas en el nuevo orden económico internacional; lejos de estos instrumentos económicos, la especie humana sigue expuesta, pero con un peligro mayor ante su realidad cada vez más vulnerable: la entropía.

La posesión de bienes materiales, incluidos los ambientales, genera bienestar en un contexto de la economía ortodoxa por convertirse en bienes mercantiles. Esta condición se valida con el principio del óptimo de Pareto.

El óptimo de Pareto solo garantiza que no es posible ningún cambio tal que

alguien pueda estar mejor sin que nadie estuviese peor. Si la suerte de los pobres no puede mejorar sin disminuir la riqueza de los acomodados, la situación será un óptimo de Pareto a pesar de la disparidad entre ricos y pobres (Sen, 1997).

Si la concentración de la riqueza muestra una tendencia a presentar cada vez menos ricos pero más fuertes y una cantidad mayor de pobres mucho más débiles, el bienestar podría ser una carencia casi generalizada en el planeta. El decrecimiento puede mostrar unas condiciones más razonables de describir el desarrollo y de aproximarse a la felicidad, que, en esta presentación, seguirá siendo particular y subjetiva. El disfrute y uso de bienes no necesariamente deben ser mercantiles. El capital natural no hace parte del valor humano agregado; en contraposición, el valor de existencia consolida el principio de su defensa.

## Signos y síntomas de las patologías económicas

En la actualidad, vivimos en una economía enferma, decadente e injusta; su adicción al crecimiento la puede llevar a cuidados intensivos y su mayor pérdida una inadecuada expansión mundial de los mercados. Ilustrar los frutos de la globalización y del mundo contemporáneo revela grandes evidencias de inconveniencia social, económica, ambiental e institucional. La realidad es dura pero evidente. Según reporte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación de 2010, hasta ese momento existían 239 millones de personas en África, 578 millones en Asia y el Pacífico, 53 millones en América y el

Caribe, 37 millones en Cercano Oriente y África del Norte y 19 millones en países desarrollados que pasan hambre. Aunque las cifras son un poco menores a las de los años anteriores, esta tendencia muestra, con claridad, una carencia total de valoración del bosque, en especial, de su valor intrínseco; en su conjunto, no existe otro bien en el planeta que reemplace los servicios colectivos y los atributos de este, ni siquiera de una manera parcial.

Estas situaciones son una muestra clara de que el equilibrio a largo plazo puede ser la suma de unas estimaciones económicas muy favorables para los agentes de Estado, pero que, en contraposición, la entropía podría ser un principio fundamental, cuyos resultados no serán gratos para nadie.

La sociedad, sorprendida en su colectivo por una temprana era de la tecnología para las masas y por la transnacionalización de los capitales, fruto del hombre y su subjetividad de riqueza (el capital financiero) y valor en la maximización del bienestar, experimenta un contraste de la finitud de la biosfera y de la naturaleza:

Con un índice de crecimiento del 10 %, la China de hoy, se multiplicará por 736 veces en un siglo... En el 2004, el PIB mundial superó los 40.000 millones de dólares, es decir una riqueza siete veces más importante que hace 50 años (Latouche, 2009, p. 64).

Además, un punto neurálgico del conflicto se da por la concentración de la población del planeta, la cual tiende a ser urbana. La aglomeración será un componente de alta preocupación por los riesgos y caos que viven las grandes ciudades, en constante crecimiento, en todas las latitudes del planeta.

Dónde viven los individuos y cuánto tiempo van a vivir son dos criterios de gran relevancia en el análisis demográfico en la actualidad. La aglomeración, la invasión de zonas costeras y el impacto urbanístico agresivo son componentes no articulados en la prospectiva del buen vivir para el hombre.

En 2005, Tokio presentaba una población metropolitana de 32 millones de habitantes, Seúl, 20.5 millones; Karachi, 11.8 millones; Nueva York, 19.7 millones; São Paulo, 18.8, y en su conjunto estas seis metrópolis poseen más de 100 millones de habitantes, población superior a la de toda Centroamérica (Neira, 2010).

Por consiguiente, el crecimiento poblacional con una tendencia exponencial, que trae como consecuencia una demanda mayor de bienes y servicios, y un incremento en el consumo de alimento y de agua, registra cifras angustiosas. El hombre está tragando su único espacio de vida: el planeta Tierra. Esto resulta más preocupante si se tiene en cuenta que “Ni la modernización del crecimiento demográfico, ni la reducción de la pobreza, ni la sostenibilidad ambiental, ni, de modo más general, el desarrollo humano pueden ser ajenos al proceso de urbanización” (Giraldo, 2010, p. 124).

Los informes anuales de la concentración del ingreso y el riesgo de la masificación de la miseria son reflejos de la inapropiada subjetividad del dominio del hombre sobre el hombre, como se ha mostrado históricamente, que hoy se ilustra con unos índices y datos sorprendentes a la racionalidad humana. El haber permitido un economicismo del excedente del dinero, y no del bienestar del hombre y su entorno, requiere una nueva propuesta paradigmática. Los desastres de la madurez del neoliberalismo y sus efectos

colaterales hoy son aceptados por los principales protagonistas de la economía, aun así, esta reflexión pública acerca del pasado en un ciclo decreciente de la economía no repone los daños ambientales ni justicia a los responsables.

## Una visión nublada del desarrollo y del crecimiento

El glaucoma visual del sistema económico lo ubica en un horizonte que cierra los grados de visibilidad frente a las posibilidades del hombre en este momento, y el panorama nublado de sus sucesos perjudican al mundo; en estas condiciones, el individuo se convierte en un ser riesgosamente inestable.

Deconstruir la concepción de pobreza como la ausencia de bienes materiales no poseídos es un reto más de la reflexión humana. La propuesta de construcción de valores intrínsecos del hombre para concebir espacios de valor, en el medio ambiente y la sociedad y no en la relación mercancía-dinero-mercancía, debe ser un compromiso permanente de la sociedad. Abandonar la pobreza en su concepción actual como producto de los bajos ingresos o necesidades básicas insatisfechas es doloroso, en especial, para los mismos pobres. La pobreza debe ser resignificada para así identificar cómo superarla. Esta reflexión puede ser el inicio para reducir la grave situación de una población que supera 20 % de los habitantes del mundo, los cuales están expuestos a vivir y morir en condiciones de miseria y de indignación en el Tercer Mundo.

¿Quién define cuál es el valor de la riqueza y quién lo construye? Si se acepta la afirmación del consumo como parámetro de

bienestar, el escenario es más complejo de argumentar:

Las necesidades humanas se satisfacen fundamentalmente con bienes materiales; por otra parte, la manera de satisfacer las necesidades humanas es similar en cualquier lugar del mundo, por lo que se justifica la producción masiva de bienes materiales. Además, para cada necesidad se requiere un bien específico, lo que implica una gran producción de bienes de uso (Múnera, 2007, p. 83).

El consumismo es un mecanismo facilitador hacia el espacio mercantil de la sociedad que está por encima de la supervivencia, para convertirse en la plataforma de la expansión de los mercados; otra forma de describir la globalización.

Los argumentos relacionados con la concepción de una nueva sociedad se perciben como una estrategia con un alto grado de subjetividad. Las alternativas parten de la misma apreciación del sujeto acerca de sí mismo y del sistema, llamado *economía*, que ha construido a través del tiempo. El concepto de economía en este sentido es mucho más comprometedor por tratarse de una ciencia social con ilustraciones empíricas y sus resultados, no siempre favorables. Los logros por la transformación de las escalas valorativas sobre las cuales se toman las decisiones de los agentes económicos y del Estado de los países en todo el mundo son un punto estratégico para el deber ser de la economía y no de ella en sí misma como un sistema cerrado. Dentro del manejo de estos componentes se validan el primer, tercer y quinto principio de la termodinámica en cuanto a la transformación de la energía, la entropía y los desechos.

En este sentido, mientras el ser humano confunde o aclara sus prioridades y

privilegios en este espacio limitado y finito de la biosfera, los desastres naturales y la pérdida invaluable de la riqueza intrínseca del medio ambiente y la biodiversidad son más fuertes día a día. Cada ciclo que el hombre tarde en deconstruir sus viejos paradigmas y en enmendar sus errores originará cicatrices en la historia que dolorosamente no podrán compensarse. El ser humano no puede guardar en los pliegues de su memoria los errores irreparables de su vivir en el planeta. El individuo no puede estar encriptado en su papel económico e ignorar su desgastada realidad ecológica, pues se están traslapando una serie de eventos que confrontan al ser con realidades poco favorecedoras. Si el hombre no renuncia a un crecimiento ortodoxo y no acepta un decrecimiento alternativo, sus opciones serán muy esquivas.

Los estragos de un sistema económico con ciclos infartados de evaluación económica desaprobados y con una deuda ecológica impagable son realidades inoculables en el siglo XXI. Los desastres nucleares, la pérdida de especies endémicas y el cambio climático trascienden la subjetividad del pensamiento humano y cobran un espacio difícilmente equilibrado con divisas. No es apropiado el futuro inédito que el hombre construye y hereda generación tras generación y que, a su vez, cuestiona la eficacia del desarrollo sostenible.

La crisis del desarrollo es también la crisis del control sobre el desarrollo de nuestro propio desarrollo. Habíamos creído controlar la naturaleza, pero nuestro control estaba incontrolado (Morín, 1995).

Los saldos de la acumulación de capitales y los estragos que se tienen en economías desarrolladas y en vías de desarrollo, las cuales presentan rendimientos decrecientes innegables, se explican en fenómenos denominados *ciclos económicos*.

La ciencia económica toma cada vez más fuerza en la vivencia de la globalización y muestra una práctica que acumula experiencias inapropiadas e inconvenientes. España, Grecia, Portugal e Italia viven graves conflictos económicos derivados de los impactos de la globalización, en especial, el de los mercados de capitales; de la misma forma, Argentina, México y China los experimentaron en décadas pasadas. Estados Unidos no se repone de su crisis cuando su sistema financiero y de capitales vuelve a presentar deterioro y, de esta manera, el pánico se apodera de los modelos económicos centrales.

De una manera más justificada, los humanitarios señalaban que existían grandes proporciones del mundo que aún no habían recibido ningún beneficio de la globalización: África, en particular, era todavía un continente de una pobreza cada vez más profunda, de enfermedades en expansión y conflictos brutales (Krugman, 2009).

El argumento de la existencia de un excedente del capitalista, que estima su beneficio en la inversión, no es inapropiado, pero una de las grandes dificultades que se tienen en la actualidad es que esa ganancia ha crecido vertiginosamente en oligopolios cada vez más cerrados, donde la riqueza y acumulación de dinero del mundo se encuentra focalizada en pocas manos. La otra riqueza, la ambiental, se ubica en ecorregiones claramente definidas, llenas de pobreza y grandes crisis económicas. Estas dos circunstancias entre capital monetario y capital natural confunden los argumentos en el momento de evaluar la crisis actual. Los juicios de valor con los cuales se pueden adoptar subjetivamente las categorías de calificación y cualificación del crecimiento económico no son convenientes. El diagnóstico de la realidad del



planeta no favorece al paradigma clásico del crecimiento económico.

En el siglo pasado, los resultados económicos de los capitales globalizados son contundentes: “Las tres personas más ricas del mundo tienen una fortuna superior al PIB total de los 48 países más pobres. El patrimonio de los 15 individuos más afortunados sobrepasa el PIB de África Subsahariana” (Latouche, 2009, p. 14).

El modelo actual no es bueno y no puede serlo en la forma como se vive. El planeta, de manera generalizada, experimenta precariedad y restricciones en sus necesidades básicas; la excepción está reflejada en los ricos del planeta y en el fuerte sistema de producción que los soporta. Lo cierto es que no existe un modelo democrático ni de equidad que compense estas situaciones.

La concentración del ingreso y de la riqueza tiene una amplia correlación con la producción de los países. El crecimiento económico llevado a cabo en las últimas seis décadas muestra que algunos países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico concentran la producción de gran parte del PIB mundial. Así, el éxito económico del planeta está en manos de aquellos grupos oligopólicos que dominan casi la totalidad de los sectores industriales y tecnológicos y los bienes de capital de los grandes mercados mundiales; el incremento de la producción de todos ellos también encuentra asocio en la participación del capital natural. La tercerización de la economía está de moda y sus resultados lo demuestran.

La posibilidad del crecimiento del mundo está basada en la existencia de recursos de la biosfera; la oferta de estos recursos ambientales garantizará la sustentabilidad del modelo de crecimiento contemporáneo, y el grado de dependencia es total.

No obstante, los análisis acerca de las condiciones de los bienes y servicios ambientales, su escasez, el mal uso y el vertedero posproductivo permiten especular sobre las condiciones o las variaciones que presentará la economía mundial a mediano y largo plazo, al no poder encontrar unos cimientos suficientemente robustos para la sostenibilidad. Esta situación pone en duda si Estados Unidos, la Unión Europea y algunos países orientales podrán seguir creciendo de manera permanente, como lo han hecho en gran parte de su historia reciente.

El espacio disponible en el planeta Tierra es limitado. Este representa 51 000 millones de hectáreas. El espacio bioproductivo, es decir, útil para nuestra producción, solo es una fracción del total, unos 12 000 ha (Latouche, 2009, p. 34).

Estos precursores del crecimiento, que lo defienden a ultranza, poseen grandes avances en la producción de bienes finales y también demandan de manera progresiva bienes naturales en forma insustentable. La disponibilidad de uso de la biosfera que se aproxima a 1.8 ha por persona, para los dueños de los medios de producción pasa desapercibido.

## El gusto por el decrecimiento

La alternativa del decrecimiento como una construcción subjetiva es bastante generosa. El hombre, voluntariamente, puede romper sus paradigmas con el fin de construir unos nuevos. Por conveniencia, racionalidad o subsistencia, el decrecimiento se perfila como su mejor opción.

La palabra *acrecimiento* sería la más apropiada, al indicar un abandono al culto irracional y casi religioso del crecimiento

por el crecimiento (Latouche, 2009, p. 140).

Cambiar el rumbo del mundo no es fácil; alterar las prioridades y construir un nuevo estado de valor, basado en unos conceptos y preceptos subjetivos, es una tarea transformadora. El paisaje, la estética, la ética, el tiempo de ocio, el consumo mínimo de energía, la fragmentación de la gran ciudad y el urbanismo son variables que deben ser analizadas en particular.

Permitir una imaginación creadora, cualidad única del ser humano como especie, es altamente gratificante: “Debemos pensar en la belleza, por ejemplo, a partir de Velázquez, que instala la modernidad (con *Las meninas*) pintando la imaginación que se imagina a sí misma” (Delich, 1999).

El ser humano tiene diferentes atributos de valor que le permiten inventar lo que desee si gusta del placer de sentirse procreador de la creación y ser ejecutor de sus propias convicciones. Potencia y acto, dos lados opuestos de su misma realidad; el mundo con un principal protagonista: el hombre.

Según la presentación oral de Martínez-Alier (1993) en la II International Conference on Economic Degrowth for Ecological Sustainability and Social Equity:

El decrecimiento sostenible puede definirse como una reducción de escala equitativa de producción y consumo que aumenta el bienestar humano y mejora las condiciones ecológicas a nivel local y mundial en el corto y largo plazo. El adjetivo sostenible no significa que el decrecimiento se debe mantener indefinidamente (lo que sería absurdo), sino que el proceso de transición y transformación y el estado final debe ser sostenible en el sentido de ser ambiental y socialmente beneficioso.

El decrecimiento económico es posible, necesario y casi obligatorio, para una sociedad que reclama justicia por una inapropiada herencia, por no decir estragos, transferida por el sistema capitalista en sus últimos ciclos. Los objetivos de este fenómeno son el progreso humano y el equilibrio entre hombre y medio ambiente, que puedan sobreponerse la PIB como prioridad, para transferírsela al bienestar. El decrecimiento es una variante que fortalece las relaciones humanas por encima de las del mercado; se reduce la importancia de la interacción de los agentes mercantiles para dar paso a la relación justa del individuo con los otros de su propia especie. Desde esta perspectiva, las crisis económicas actuales, generadas por procesos de desajuste de los mercados en periodos de sobreoferta o escasez, resultado de las políticas inapropiadas e instrumentos de planificación económica, cobran mayor relevancia.

La propuesta centra la atención en el hecho de que se abandone el crecimiento como un fin para permitir condiciones diferentes asociadas a un descenso en la producción tradicional y de consumo excesivo de aquellos que más impacto y poder de mercado tienen en el sistema económico imperante. La democracia, la educación, la recategorización del valor y la defensa del medio ambiente son herramientas valiosas que el hombre debe utilizar como instrumentos de reflexión subjetiva, con el propósito de recrear su esencia no solo como individuo en el mundo, sino en cuanto a su función en él. La reconceptualización del ser humano como agente económico con todas sus bondades tiene un formato claramente definido: el decrecimiento.

El hecho de aceptar que el sujeto no genera una autoconstrucción no lo limita para rehacer su propia realidad. Un acto

reflexivo del individuo le sugiere elaborar una subjetividad de las cosas y una resignificación de su contexto. El hombre necesita un cambio de conducta como resultado de su propia racionalidad; esta afirmación es una buena herramienta reflexiva que manifiesta la capacidad del hombre para aceptar su existencia y su inclusión en un sistema cerrado: el planeta. No hay una moneda con doble cara y no se puede jugar al azar. El sujeto, para este caso el *Homo economicus*, que posee la habilidad creadora de desenvolverse en una dinámica dominante, para su conveniencia puede ser evolucionista y para su riesgo involucionista.

El dinero es un ejemplo claro de los simbolismos que usa el hombre a favor de un subsistema estructurado, denominado economía.

El *Homo economicus* es quien obedece a su interés, aquel cuyo interés es tal que en forma espontánea va a converger con el interés de otros. Desde el punto de vista de la teoría del gobierno, el *Homo economicus* es aquel a quien no hay que tocar (Foucault, 2008, p. 310).

El individuo crea opciones para transformar el planeta, pero esta invasión no obliga a una evolución, los cambios actuales de este son una evidencia. El conflicto en la actualidad es que el sujeto ha construido condiciones temerosas que ponen en riesgo su seguridad y la de la Tierra; sin embargo, el mismo atributo creador del hombre, la subjetividad, le permite apoyarse en axiomas más convenientes para todos. En el sistema político y económico del siglo XXI, el decrecimiento madura como una tendencia muy apropiada y tranquilizadora para el momento (no es su tabla de salvación, pero sí su mejor oportunidad). El replanteamiento del modelo actual le permitiría al ser humano un grado de confianza y tranquilidad en cuanto a

su seguridad, y disminuir el peligro de estar expuesto a caos colectivos, como las crisis económicas, los desastres ambientales globales o la pérdida irreversible de su riqueza ambiental.

El mundo ha cambiado muchísimo, sin embargo, durante los últimos sesenta años, se han desarrollado nuevas formas de fraude. En el ambiente del todo vale de los años noventa, mientras los valores bursátiles se elevaban, los valores humanos se erosionaban, y las reglas del juego volvieron a tornarse terriblemente injustas, con lo cual se contribuyó a inflar una burbuja que reventaría al poco tiempo de iniciarse el nuevo milenio (Stiglitz, 2002).

El proceso de evolución del decrecimiento necesita una dinámica social en la cual desarrollarse. Su ejercicio da lugar a una concepción teórica del pensamiento y a una capacidad reiterativa en la praxis desde una sociedad que refleje las condiciones necesarias para ello. Es menester social encontrar mecanismos de economía aplicada, para dar solución a los problemas actuales. Se debe permitir el rechazo de mecanismos desarrollistas fallidos, con experiencias repetidas en los países en vías de desarrollo en las décadas pasadas, como lo fueron los intentos no favorables de integraciones económicas de bajos resultados en el crecimiento. No hay duda de que un escenario propositivo y novedoso es urgente para llegar a la esencia social del hombre y sus necesidades en la actualidad.

El decrecimiento cumple todos los requisitos para convertirse en el gran paradigma de los últimos tiempos. Esta propuesta se construye en una sincronizada necesidad del hombre de tener viabilidad y consistencia en su propio proceso de supervivencia.

La existencia de un paradigma permite resolver gran parte de los problemas que se

presentan en un campo de investigación científica (Múnera, 2007).

Con este criterio se puede conceder a un nuevo paradigma estos atributos relacionados con normas, reglas y parámetros, que puedan viabilizarse en una organización social. El decrecimiento *per se* sugiere un cambio conductual en el individuo y de él mismo con su entorno. La construcción de premisas, parámetros y restricciones, derivados de la consolidación y aceptación de un paradigma, como el del decrecimiento, propicia la fertilidad creadora del individuo al encontrar vivencias empíricas de beneficio compartido.

El decrecimiento no se trata de una propuesta ecléctica y mesiánica. No se puede caer en el error de retomar tendencias exitosas del libre mercado, el estructuralismo y el neoliberalismo. No es la suma de los éxitos y la exclusión de los errores lo que permite una propuesta alternativa, que no pudo ser contenida en los escasos frutos maduros del desarrollo sostenible y que aprovecha una oportunidad marginal en el convulsionado siglo XXI, es la necesidad del hombre de fortalecer su propia existencia y validar su papel en el mundo, en un espacio inteligible que refleje la auténtica realidad vivida por el individuo en nuestros tiempos, que incluya características humanas en la sociedad, con dimensiones más significativas, como la política, la ética y la epistemológica, pues, es un fenómeno holístico por naturaleza. Este escenario en construcción será el lente que permita al hombre apropiarse de su subjetividad, para observar su realidad y sus escasas oportunidades propositivas de éxito e intentar mejorarlas.

La realidad del planeta y los resultados del sistema económico muestran, dolorosamente, resultados desalentadores en el desarrollo sostenible. La incapacidad de

incorporar instrumentos de beneficio para las generaciones futuras y los acuerdos multilaterales celebrados después de la Cumbre de Río, y la convocatoria reciente de Río+20, no reflejan sostenibilidad. Grandes desastres económicos y ambientales han sucedido luego de 1987, año en el cual se presenta el Informe Brundtland; las problemáticas relacionadas con el hombre, el medio ambiente y sus proyecciones en series de tiempo futuras no han dejado huella en los parámetros y requisitos que se presentaron allí.

En la Agenda Siglo XXI los países industrializados prometieron aumentar sus contribuciones anuales a la asistencia extranjera a un 0.7 % del PIB. En su lugar, los niveles de ayuda total han descendido desde Río a un promedio de solo 0.3 %. La caída más drástica es la de Estados Unidos, donde la asistencia al exterior ha descendido de 11 700 millones de dólares en 1992 a 7300 millones de dólares en 1995 (Flavin, 1999).

Las estrategias globales y la arquitectura jurídica internacional, a través de acuerdos multilaterales de medio ambiente, han sido poco eficaces. Las políticas de reducción de emisiones con saldos netos negativos y el uso de recursos naturales en formas de apropiación más que proporcionales no son los mejores instrumentos de medición en la evaluación del desarrollo sostenible, la cual lleva en implementación menos de veinticinco años.

La atención del mundo crece cuando el conflicto de población es más agresivo con el pasar de los años. La conducta demográfica se constituye como un problema debido a que, por ejemplo, las poblaciones que presentan una mayor deficiencia del ingreso son las que generan mayores conflictos ambientales. Esto se debe a situaciones, tales como los asentamientos humanos

en las cuencas de los ríos y la apropiación directa de la biomasa con fines energéticos y a la caza de animales salvajes con fines alimentarios que hacen estos pobladores. Todo lo anterior se ilustra sin desconocer que los habitantes de los países desarrollados también tienen una participación en la problemática ambiental, puesto que su consumo *per capita*, en lo que tiene que ver con los bienes y servicios ambientales, es totalmente insostenible; la huella ecológica de un estadounidense de más de nueve hectáreas, es un ejemplo de ello.

A pesar de que los movimientos sociales y las organizaciones supranacionales le han apostado al desarrollo sostenible, no cabe duda de que hay un alto grado de frustración y un dolor histórico por las malas actuaciones del hombre en los últimos años. Los riesgos nucleares del Japón en 2011 y la dolorosa situación de África, sus hambrunas, para este mismo año dejan sin ilustración positiva a cualquier evaluador. Por más que se encuentren atributos en la sostenibilidad y se defiendan y debata sobre ella, se requieren resultados más convincentes y metas más claras que involucren a los países del mundo, en especial a Estados Unidos y China, que no dan muestras de un compromiso con el cambio climático y con un modelo sustituto de los combustibles fósiles. Adicionalmente a los malos resultados, se encuentra América Latina y su inapropiada política de biodiversidad y preservación del capital natural. Todos los elementos analizados de forma global, que igual permiten un análisis claro del desarrollo sostenible, por desgracia para la humanidad, y en especial para quien escribe, no es nada favorable.

La resignificación del ser humano, de los objetos que usa en su creación ideológica y de los modos de acción, rescata la importancia del subjetivismo, atributo

moral y reflexivo del hombre, que le permitirá redescubrir y reescribir su historia como experiencia de vida particular, con nuevos actores protagónicos, como el medio ambiente, el crecimiento y la globalización.

Los paradigmas que poseen vigencia en nuestros días permiten recategorizar de una manera rigurosa las escalas de valor que lo han acompañado en el desarrollo de los sistemas económicos. La riqueza, el capital natural, el medio ambiente y, por ende, el decrecimiento y el desarrollo sostenible permiten un análisis particular de la situación contemporánea y, a la vez, ilustran de una manera singular el crecimiento económico galopante y la relación entre sujetos y objetos en este contexto.

Ya en épocas de la Colonia los territorios latinoamericanos fueron saqueados desde Europa a través de la expropiación y robo de los españoles de los principales metales preciosos. La intención de apropiación del germoplasma y el material genético biodiverso del territorio no es más que una nueva forma de invasión foránea en búsqueda de otro tesoro de estas tierras. Solo que, en la actualidad, se utilizan varios artificios jurídicos e instrumentos internacionales y una nueva forma de negociar tradicionales intereses centrales de dominio.

La plata transportada a España en poco más de un siglo y medio excedía tres veces el total de las reservas europeas. Y estas cifras, cortas, no incluyen el contrabando (Galeano, 2010, p. 40).

La globalización, aunque es un elemento nuevo en los fenómenos sociales mundiales, refleja serias problemáticas en el bienestar colectivo y en los resultados y frutos que se obtienen. Aunque la producción y los mercados crecen, también lo hacen muchos problemas sociales y ambientales que afectan un alto porcentaje de seres

humanos que viven en países en vías de desarrollo y ecorregiones de alto capital natural.

La convivencia de grandes intereses y conflictos que se sucede rápidamente está dejando sin riqueza biofísica al planeta, el cual demanda un balance ambiental como soporte de sus necesidades colectivas y equilibrios homeostáticos continuos para la supervivencia del mundo.

Los actuales modelos de crecimiento y desarrollo son antisostenibles, la condición del planeta y de sus habitantes involuciona en muchas variables. El caos y la entropía se convierten en preocupaciones cada vez más fuertes en un mundo que no manifiesta de manera homogénea estrategias claras de supervivencia e instrumentos o mecanismos para garantizar bienestar y felicidad.

El hombre, el medio ambiente y el planeta entero centran la atención en el debate del decrecimiento y del desarrollo sostenible. El primero no se presenta como una anulación o sustitución del segundo, aunque es innegable que los atributos y exigencias requeridos para conseguirlos son completamente diferentes. Estos dos fenómenos, a pesar de que poseen objetos de estudio claros, se basan en diversos instrumentos y mecanismos de consecución que los lleva a estrategias singulares y de connotaciones distintas.

Los argumentos propositivos, con los cuales se presenta el decrecimiento, poseen una riqueza amplia para el debate de la globalización y su soporte categórico de valor, el PIB y su forma de obtenerlo; no obstante, los resultados y la forma cómo evolucione aún no se pueden ilustrar. Falta algunas transformaciones para juzgarlo y criticarlo en la praxis, puesto que es un ejercicio futuro que todavía no es utilizada.

En la condición reciente del sistema económico es evidente la crisis y la falta

de estrategias para superarla a corto plazo; sin embargo, los peores conflictos no son de connotación económica sino ambiental. La mezcla de problemáticas económicas y ambientales es el mayor riesgo que se vive en la globalización. El crecimiento económico, el desarrollo tradicional y el desarrollo sostenible han sido elementos que pueden utilizarse para clarificar inmensos errores del hombre y sus efectos antrópicos. Frente a los riesgos del ser humano al sobreponerse a innumerables conflictos de origen social, económico y político, los cuales son abordados en diferentes esferas y latitudes, surge una alternativa más acorde con la necesidad actual: el decrecimiento económico. Dificultades como el fuerte consumismo y el alto nivel de deterioro económico de algunas sociedades son evidencias de los garrafales errores que el hombre continúa cometiendo en el presente.

¿Qué significa decir que la economía de la depresión ha regresado? Esencialmente, significa que por primera vez en dos generaciones unas fallas de la demanda de la economía, es decir, un gasto privado insuficiente que no utiliza la capacidad productiva disponible, se han convertido en una clara y patente restricción para la prosperidad de buena parte del mundo (Krugman, 2009, p. 188).

En las necesidades de seguir construyendo espacios de reflexión, el decrecimiento se apropia de un protagonismo necesario para estos momentos. Martínez-Alier afirma que el decrecimiento es, entonces, necesario para evitar la sobrecarga de la fuente y la capacidad de sumideros cuando se refiere a los procesos de vertedero luego de las actividades económicas. De manera adicional, su connotación social lo lleva a ilustrar su pensamiento en otros componentes, como el hecho de afirmar

que el decrecimiento económico es un camino posible y beneficia a la ecología, la igualdad y la sociedad. Una relación en un camino desde la economía hacia otros componentes.

La sociedad contemporánea enfrenta contradicciones entre sus intenciones y los resultados de su ejercicio en la vida actual. El fetichismo de las mercancías y la confusión del mercado incluyen a los consumidores como una variable agregada más. “La prospectiva ambiental es la construcción de una nueva racionalidad que implica una nueva desentificación del mundo objetivado, tecnificado, cosificado; se trata de una contraidentificación del pensamiento y de la realidad, de la verdad y del ser” (Leff, 2008, p. 67).

En la confusión que da la nulidad *per capita* de medición asociada al ingreso o al consumo, el hombre cada día se convierte más en una unidad marginal de su propio proceso de globalización. El quiebre de la masificación de las culturas y del riesgo de la pérdida de identidad de los pueblos se acentúa continuamente, a la vez que se masifican tribus urbanas carentes de contenido cultural propio, por lo que surge la necesidad colectiva de apropiarse de alternativas más coherentes a las necesidades locales.

El hombre tiene la oportunidad de transferirse un alto grado de confianza como individuo, para gestar oportunidades de salvaguarda colectiva; en estos momentos, se puede abandonar el mal estilo de producción de la economía actual, para empezar a construir espacios propositivos que le sirvan para salvarse y salvar el planeta. El ser humano no puede renunciar a un sistema económico inherente a su naturaleza, pero debe elaborarlo con criterios de viabilidad y oportunidad, en un proceso reciente de su reflexión en el

pensamiento, y acercarse a otra variante más favorecedora, la cual se enmarca en el decrecimiento.

Afirmaciones tales como que el crecimiento económico no es sostenible, que el crecimiento puede llegar a ser no deseable, que existen indicadores alternativos para la sociedad, que la economía actual no es medible en el uso ni en la producción y que el decrecimiento es un proceso evolucionista, son premisas que ya han comenzado a ganar adeptos en la situación de crisis y puede reafirmarse cuando esta esté siendo superada.

[...] la consigna del decrecimiento tiene como meta, sobre todo, insistir fuertemente en abandonar el objetivo del crecimiento por el crecimiento, objetivo cuyo motor no es otro que la búsqueda del beneficio por los poseedores del capital y cuyas consecuencias son desastrosas para el medio ambiente (Latouche, 2009, p. 144).

La duda que asalta al pensamiento reflexivo es qué economía está dispuesta a ubicar en un segundo plano al PIB y reformular la producción a escala o la eficiencia del capital, en busca de su maximización en la producción. Las salvedades que se pueden realizar con este elemento analítico reflexivo es que, afortunadamente, aún se cuenta con alternativas antes de vivir procesos de entropía. La riqueza ambiental del mundo no puede estar al servicio y como instrumento de uso de manera indiscriminada, para seguir obteniendo los resultados de la producción de algunos pocos países del mundo, dominados por firmas oligopólicas que son cada vez más pocas.

Los malestares globales del sistema económico y su efecto de presión sobre el sistema ecológico, que enfrenta el mundo en

las dos últimas décadas, unidos a graves conflictos, como un alto grado de deforestación, fuertes niveles de contaminación ambiental, calentamiento de la Tierra, destrucción de la capa de ozono y serias alteraciones del ecosistema mundial son una realidad. Un sistema económico no sostenible y con crisis más recurrentes comienza a buscar nuevos actores económicos con criterios valorativos radicalmente diferentes de los tradicionales. Las alternativas de solución deberían dar como resultado nuevos esquemas de pensamiento dispuestos al cambio necesario en toda la estructura socioeconómica, y con innovadoras propuestas y soluciones desde lo científico, fáctico y reflexivo, que permitan que la evolución del mundo construya escenarios apropiados para el presente y desde el presente para el futuro.

## Conclusión

El papel del medio ambiente como proveedor de materia prima e insumos para los procesos económicos, la escasez de estos y el acelerado crecimiento económico no sostenible son un problema prioritario. Por este motivo, el decrecimiento es en conveniencia para el hombre y para el mundo su mejor oportunidad. Las dinámicas actuales obligan al hombre a enmendar sus actuaciones y reorganizar sus sistemas; esta afirmación categórica es el mejor preámbulo sostenible que se puede identificar en la crisis de los primeros años del presente siglo.

La manera como el hombre enfrente su realidad actualmente será su alternativa de salir bien librado en el ejercicio de vivir o su mayor riesgo, y el decrecimiento frente a sus posibilidades su mejor argumento.

## Referencias

- Bateman, A., Giraldo, F., Ferrari, C. y García, J. (2009). *Urbanización para el desarrollo humano. Políticas para un mundo de ciudades*. Bogotá: ONU-Hábitat.
- Castoriadis, C. (1980). Reflexiones sobre el desarrollo y la racionalidad. *El mito del desarrollo*. Barcelona: Kairós.
- Delich, F. (1999). *Señales*. Córdoba: Ferreyra Editor.
- Flavin, C. (1999). *Cuba Verde*. La Habana: José Martí.
- Krugman, P. (2009). *De vuelta a la economía de la Gran Depresión y la crisis de 2008*. México: Norma.
- Latouche, S. (2009). *Apuestas por el decrecimiento*. Barcelona: Icaria.
- Leff, E. (2004). *Racionalidad ambiental. La reparación social de la naturaleza*. México: Siglo XXI.
- Leff, E. (2008). *Discursos sustentables*. México: Siglo XXI.
- Martínez-Alier, J. (1993). *La ecología y la economía*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Morin, E. (1995). *Sociología*. Madrid: Tecnos.
- Múnera, M. (2007). *La resignificación del desarrollo*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Neira, J. (2010). *Sembrando sostenibilidad. Éxitos, fracasos y frustraciones*. Tunja: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Sen, A. (1997). *La desigualdad económica*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Soros, G. (2002). *Globalización*. Madrid: Planeta.
- Stiglitz, J. (2002). *Los felices 90. La semilla de la destrucción*. Bogotá: Taurus.





**Gestión de compras  
eficientes y sostenibles:  
modelo para la gestión de  
la cadena de suministro y  
para romper paradigmas**

Óscar Alberto Vargas Moreno



# Gestión de compras eficientes y sostenibles: modelo para la gestión de la cadena de suministro y para romper paradigmas

## Management of Efficient and Sustainable Purchasing: model for the supply chain and to break paradigms

---

**Recibido:** 14 de mayo de 2013  
**Evaluado:** 11 de junio de 2013  
**Aceptado:** 17 de julio de 2013

### **Óscar Alberto Vargas Moreno (Colombia)**

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

MBA con énfasis en calidad, seguridad industrial y medio ambiente.

Correo electrónico: oscaravargasm@gmail.com

#### **Resumen**

De acuerdo con las teorías más recientes de la administración de empresas, la gestión de la cadena de suministro puede comprender 45 a 50% de los costos de una empresa. En tal sentido, es necesario desarrollar este concepto en las empresas colombianas, pero integrando el concepto de sostenibilidad como factor determinante de una estrategia de competitividad. De manera general, los modelos de compras en las empresas colombianas se basan en la negociación del precio y del plazo de pago, unido a otros factores decisivos, como la calidad, la capacidad financiera del proveedor, el cumplimiento en la entrega, etc. Sin embargo, el componente sostenibilidad no se refleja de una manera adecuada. Este artículo propone un modelo de compras eficiente y sostenible, en el cual la gestión de la cadena de suministro vaya más allá de la negociación del precio y aborde un concepto que integre a la cadena de

#### **Abstract**

According to the most recent business administration theories, the management of the supply chain may comprise 45 to 50% of the expenses within a company. Therefore, it is necessary to develop this concept in Colombian companies by integrating the concept of sustainability as the determining factor of a competitiveness strategy. Generally speaking, purchase models in Colombian companies are based on the price and the deadline for payment along with other decisive factors such as quality, financial capability of the supplier, delivery fulfillment, and others. In spite all this, sustainability is not correctly reflected. This article proposes an efficient and sustainable purchase model, where the management of the supply chain goes beyond price bargaining and integrates the supply chain into its sustainability proposal. This reflects clear benefits for the company at short and medium term, becoming a supporting tool within

suministro dentro de su propuesta de sostenibilidad. Lo anterior refleja claros beneficios para la empresa a corto y mediano plazo, y se puede convertir en una herramienta de apoyo en el contexto actual de globalización de los mercados, en el cual las empresas tienen que orientarse a ser empresas de talla mundial, y la tendencia mundial es la sostenibilidad.

**Palabras clave:** compras verdes, sostenibilidad, competitividad, cadena de suministro.

the current context of market globalization, where companies have to focus on being globally recognized and the global tendency is sustainability.

**Keywords:** green purchasing, sustainability, supply chain.

## Introducción

La inclusión del aspecto ambiental y social en los modelos de gestión de compras ha venido creciendo en la última década, siendo impulsada por el bloque europeo a través del Green Public Procurement (GPP) y de la norma británica BS 8903. Principles and framework for procuring sustainably. Guide. Cuando se incorpora solamente el componente ambiental, se habla de *compras verdes* o compras ambientalmente responsables; si se incorpora también el componente social, se habla de *compras sostenibles*.

Por medio de este artículo se propone presentar un enfoque innovador que permita articular el componente ambiental de las compras con el componente financiero-económico; es decir, cómo a través de la inclusión del componente ambiental la empresa puede lograr una mayor eficiencia en su gestión de compras.

Para esto, primero se hace un recuento de los avances que se han dado en el mundo y que marcan una tendencia global, para luego plantear el modelo sugerido y finalmente hacer un balance de los beneficios que una empresa puede obtener al implementar dicho modelo.

De esta forma, se busca apoyar directamente la gestión de las empresas en su cadena de suministro de una manera sostenible, a la vez que se apoya la optimización de su competitividad y se complementan las acciones de responsabilidad social empresarial.

## Antecedentes

### Desarrollo en el mundo

Las compras verdes o ambientalmente responsables forman parte del modelo de consumo sostenible que las Naciones Unidas ha promovido desde la cumbre de Río de 1992, y cuyo eje central es la Declaración de Marrakech, mediante la cual se dio un decidido impulso a las compras públicas sostenibles. Este modelo surgió como una alternativa de presión desde el Estado como mayor comprador para promover la generación de bienes y servicios con mejor desempeño ambiental.

En Francia, los últimos avances en este campo se concretan en la Ley 2009-967 del 3 de agosto de 2009, relativa a la puesta en ejecución del Grenelle del Medio Ambiente publicada en el Diario Oficial del 5 de agosto de 2009.

Por su parte, la gestión de la cadena de suministro se remonta a los tiempos de Napoleón, en los cuales se necesitó definir una estrategia que asegurara el adecuado suministro de armamento y munición para el desarrollo de las batallas. El concepto evolucionó para pasar del área militar al área empresarial, donde se busca, de igual manera, asegurar un adecuado suministro de materias primas e insumos que permitan el desarrollo de su misión.

### Desarrollo en Colombia

En concordancia con los avances que se han dado en el mundo, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible en convenio con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), inició desde 2009 la implementación de

un modelo de compras públicas sostenibles para Colombia. Lo anterior teniendo en cuenta que las compras públicas estatales se encuentran cerca de 15 % del producto interno bruto (PIB).

Por su parte, Ecopetrol ha implementado el modelo de contratación verde, a través del cual se incorporan criterios ambientales en las diferentes áreas de negocios, lo cual es de gran importancia si se tiene en cuenta que Ecopetrol es el mayor comprador del Estado colombiano, con 12 % de la compra pública.

Dentro de su gestión, Ecopetrol ha logrado realizar 128 contratos que incluyen “cláusulas verdes” por US\$400 millones y organizar grupos de trabajo con más de 300 proveedores para impulsar el tema, lo cual le ha hecho merecedor del premio International Vendor Rating Sostenible 2011.

Finalmente, el Gobierno nacional reconoce que la compra y contratación pública es un asunto estratégico, por lo cual decidió crear Colombia Compra Eficiente por medio del Decreto 4170 del 3 de noviembre de 2011. El Decreto 4170 reconoce la necesidad de 1) crear políticas unificadas que sirvan de guía a los administradores de compras y que permitan monitorear y evaluar el desempeño del sistema y generar mayor transparencia en las compras y 2) tener una entidad rectora que provea un soporte adecuado para ejecutar el Plan de Desarrollo.

en las grandes empresas. Dicha incorporación se ha hecho a través de la implementación de sistemas de gestión ambiental, como la ISO 14001, y para Bogotá, con el Programa de Excelencia Ambiental Distrital. Este concepto se ha complementado con el desarrollo de diferentes modelos de responsabilidad social empresarial; sin embargo, tales conceptos no han permeado aún de manera clara las áreas de compras.

De acuerdo con entrevistas a 15 jefes de compras, el modelo actual se basa en dos variables prioritarias y otras secundarias que dependen de los parámetros de requerimientos de cada empresa. Las dos variables prioritarias son precio y calidad. En muchas ocasiones, la gestión de los jefes de compras se mide en el porcentaje de descuento que se logra en las negociaciones con los proveedores y en la negociación del plazo para el pago, el cual está actualmente entre los 60 y los 90 días.

Otras variables son cumplimiento en entrega, confiabilidad, capacidad financiera, hoja de vida con la empresa, etc.

Sin embargo, la variable ambiental o un concepto integral de sostenibilidad no es tenido en cuenta de una manera estructurada en la decisión de compra y cuando se incorpora la mayoría de las veces se limita a listas de chequeo que carecen de verificación o de articulación con otros procesos.

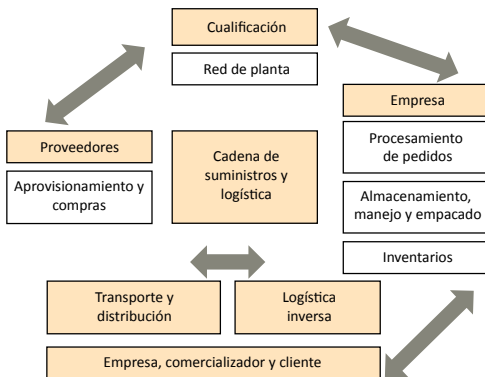
## La gestión de compras en Colombia

El concepto de *sostenibilidad* se ha venido incorporando de una manera tímida en la estructura administrativa de las empresas en Colombia, y especialmente se ha dado

# Bases conceptuales para la implementación del modelo

## Gestión de la cadena de suministro

El concepto de gestión de la cadena de suministro está muy asociado a la logística necesaria para que la cadena de proveedores funcione de una manera adecuada. Desde este concepto, se entiende por logística “el amplio rango de actividades que se ocupan con eficacia y eficiencia del movimiento de productos desde una empresa a otra y desde el fabricante a la cadena de distribuidores-vendedores-consumidor final”. Sin embargo, la gestión de la cadena de suministro involucra igualmente la transferencia de conocimiento, la promoción de la innovación, el mejoramiento de estándares de calidad y la implementación de mecanismos de comunicación eficientes a lo largo de dicha cadena.



**Figura 1.** Cadena de suministro

Fuente: Bowersox et al. (2007).

El concepto de administración de la cadena de suministro o *supply chain*

*management* (SCM) consiste en la gestión e integración de los productos, servicios e información de los procesos clave del negocio, de los proveedores, productores y distribuidores, que permiten adicionar valor y satisfacer las necesidades de los clientes y los *stakeholders* (Lambert, 2008).

## La responsabilidad ambiental empresarial

La preocupación ambiental que se vive en el mundo —impulsada fuertemente por los problemas de cambio climático— tiene una influencia directa en los negocios y va generando una tendencia de mercados, en los cuales la responsabilidad ambiental se convierte en un valor agregado importante en las negociaciones, a la vez que asegura la sostenibilidad del negocio bajo una adecuada gestión de la cadena de suministro.

Adicionalmente, en muchos casos, incorporar criterios de compra ambientalmente responsable implica una reflexión previa sobre los valores y objetivos de la organización sobre responsabilidad social empresarial, que conduzca a una gestión coherente no solo de manera interna sino externa.

El continuo mejoramiento del componente ambiental lleva a las empresas a implementar sistemas de gestión, los cuales buscan asegurar que este componente se vuelva transversal a toda la organización y se articule con la planeación estratégica. Sin embargo, la gestión ambiental no termina en este punto, pues una vez la empresa ha logrado un nivel de madurez ambiental bastante alto, es su deber extender esta responsabilidad ambiental a su cadena de suministro y, en general, a todas sus partes interesadas, lo cual forma parte de su responsabilidad social empresarial. Este es un factor ético, pues busca que la responsabilidad ambiental de la empresa se extienda

a sus proveedores, creando una cadena de valor sostenible.

La relación más directa que tiene una empresa con su cadena de suministro es a través del área de compras, por lo cual esta área se vuelve estratégica en la gestión ambiental de dicha cadena, pues nada mueve más a las empresas que cualquier tema que pueda afectar su negocio.

Teniendo en cuenta que una empresa grande puede tener hasta 2000 proveedores, entre bienes y servicios, se tiene un potencial altísimo de extender la responsabilidad ambiental de una manera muy eficiente y efectiva, a la vez que se fortalece y se genera un modelo sostenible para la cadena de suministro, especialmente por la evaluación de riesgos.

## El modelo de compras competitivas y sostenibles

Adoptar este modelo de gestión busca crear un factor diferenciador en la competitividad de las empresas, alineándose con las tendencias mundiales, especialmente con la establecida por el GPP y los preceptos de la responsabilidad social empresarial.

La implementación de este modelo es más fácil cuando la organización cuenta con un sistema de gestión ambiental (SGA), en el cual se puede apoyar y complementar. La no existencia de dicho sistema aumenta el riesgo de generación de debilidades en el modelo y puede producir conflictos en el interior de la empresa, teniendo en cuenta que el tema ambiental no es transversal y que no cuenta con una política central desde la cual se pueda articular la gestión de compras.

El modelo que se propone se basa en el análisis de tres escenarios: el proveedor,

la compra en sí misma (ya sea el bien o el servicio) y la metodología de compra.

## Evaluación de los proveedores

Sobre los proveedores, la organización debe evaluar “a quién” se le está comprando o contratando. Es decir, se evalúa a la persona jurídica en relación con el componente ambiental.

Conocer las condiciones en que operan los proveedores, sus circunstancias, límites y potencial permite valorar el propio sistema productivo desde una perspectiva más amplia, previendo las posibles amenazas y oportunidades, así como las opciones de mejora y sinergias existentes.

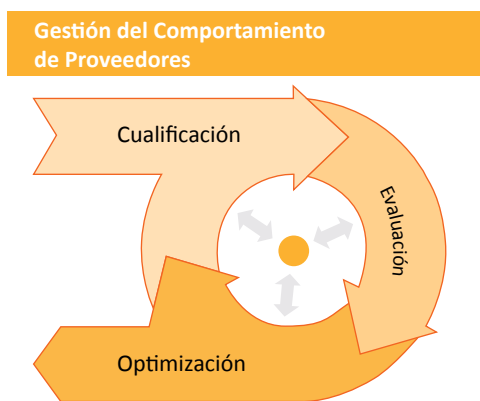


Figura 2. Gestión de proveedores.

Fuente: Vodafone.

Al implementar un sistema de gestión de compras competitivas y sostenibles, la empresa debe dar prioridad a la evaluación de aquellos proveedores o contratistas que generen valor agregado a la responsabilidad ambiental de la organización a través de su cadena de suministro. Es decir, la organización debe establecer qué proveedores son ambientalmente estratégicos por



tener impacto directo en la implementación del modelo.

Paralelamente, esto implica iniciar el desarrollo de una estrategia de gestión de la cadena de suministro, basada en la generación de valor agregado por medio de formación, aseguramiento de calidad, fortalecimiento de relaciones, desarrollo de modelos de innovación y optimización de logística, entre otros.

En este punto es fundamental asegurar como mínimo el cumplimiento normativo ambiental de los proveedores. Los factores como certificaciones ambientales (ejemplo ISO 14.001) deben tener igualmente un valor agregado en los criterios de selección.

## Evaluación del producto o servicio

El objetivo de evaluar el producto en sí mismo o el servicio que presta el contratista es minimizar cualquier impacto ambiental negativo a lo largo de su ciclo de vida. Por lo anterior, la organización debe hacer una evaluación inicial de todos los productos o servicios que compra o contrata, para darle prioridad a aquellos que según el enfoque de análisis de ciclo de vida sean prioritarios.

Esta evaluación se debe hacer con un enfoque de análisis de ciclo de vida, el cual puede ser genérico o cualitativo para todos los productos o categorías de productos y específico para aquellos productos o servicios que se consideren prioritarios por sus mismas características.

En este contexto, y para que la empresa pueda definir criterios de compra, es importante tener en cuenta la definición que establece el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2013) para bienes y servicios sostenibles:

Un bien o servicio sostenible es aquel que utiliza de manera racional y eficiente los recursos naturales, humanos y económicos a lo largo de su ciclo de vida, generando así beneficios para el medio ambiente, la sociedad y la economía. Estos, por su naturaleza, presentación, costo e impacto ambiental generan beneficios para la sociedad, la economía y el entorno mientras responde a las necesidades del usuario, quien obtiene el máximo provecho de éste, lo cual es consecuente con patrones de producción comprometidos con la disponibilidad de recursos para las generaciones futuras.

Dentro del modelo de Contratación Verde de Ecopetrol, se realizó un mapa de bienes y servicios estableciendo 1700 categorías, dentro de las cuales se identificaron 79 bienes y servicios específicos, en los cuales podían ser introducidos cambios en los procesos o las materias primas para disminuir su impacto ambiental.

Lo anterior se desarrolla a partir de una matriz de priorización, en la cual se introduce tanto el listado de categorías o productos, cruzándola con las etapas de ciclo de vida, desde criterios de ponderación y de calificación que dependen específicamente de cada empresa.

Para generar valor agregado a la empresa, en este punto es fundamental cruzar esta matriz contra una matriz de análisis de ciclo de vida económico o costo total de vida (WLC, por sus siglas en inglés), a través del cual se busca evaluar el costo total del producto o servicio más que el precio de compra. Dentro de este parámetro, es importante tener en cuenta el periodo de vida esperado del producto, especialmente en temas de logística requerida, costos administrativos, tecnología, requerimientos de mantenimiento,

generación de residuos peligrosos o consumos futuros de agua o energía; es decir, se deben contemplar todos los costos asociados al ciclo de vida del producto o servicio desde una óptica financiera.

## Evaluación de la metodología de compra

Existen impactos ambientales e ineficiencias en la gestión de compras que no dependen del proveedor ni del producto o servicio en sí mismo, sino de la metodología que la empresa tiene para adquirir sus bienes y servicios.

Evaluar la logística, frecuencia de compra, manejos de existencias, criterios de compra, entre otros, se refleja en mayores eficiencias y en menores impactos ambientales. Por ejemplo, reducir la demanda puede ser un objetivo prioritario en la gestión de compras. No se trata de reducir por reducir, sino de hacer más eficiente la gestión, comprando lo que realmente es necesario.

Adicionalmente, al entender cuál es exactamente la necesidad que se desea suplir, el área de compras puede ayudar a modificar criterios de compra y a hacer más sostenible esta actividad. En este contexto, se puede aplicar el concepto de *desmaterialización*, mediante el cambio de compra de productos por servicios o de la compra por el alquiler o de la compra en físico por la compra digital, etc. Estos criterios deben ser incorporados dentro de los diferentes parámetros que se exigen a las áreas para elaboración de requerimientos.

## Seguimiento

Para determinar el impacto que este modelo puede generar dentro de la empresa, se deben establecer indicadores de gestión y

de impacto. En el mundo, los más utilizados son los propuestos por el GPP:

- ~ Porcentaje total de compras verdes respecto del valor monetario.
- ~ Porcentaje total de compras verdes respecto del número de contratos.
- ~ Disminución del impacto ambiental como resultado de la gestión de compras verdes, respecto de la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>.
- ~ El impacto financiero de las compras verdes respecto del costo de ciclo de vida del producto.

## Beneficios de implementación de un modelo de compras competitivas y sostenibles

Existen varias razones para que una empresa desarrolle un modelo de gestión de compras verdes, dentro de las cuales son de gran importancia poder evaluar el impacto financiero de una mala gestión de compras, a la vez que se mejora el desempeño ambiental al adquirir productos o servicios ambientalmente amigables, incrementar el potencial de innovación al evaluar alternativas de gestión de productos, fortalecer la gestión posconsumo y apoyar los modelos de responsabilidad social empresarial.

Para el caso específico de empresas multinacionales, un beneficio neto está en la posibilidad de reportar al Dow Jones Sustainability Index, lo cual les permite cotizar sus acciones 30 % por encima del valor normal del mercado. Sin embargo, este factor tiene incidencia directa en su cadena de

suministro, pues parte del reporte incluye la gestión con proveedores.

Los principales paradigmas desde los cuales se gestionan las compras en Colombia están asociados a obtener el menor precio de venta y a lograr el mayor plazo en la forma de pago. Al analizar estos dos aspectos, tenemos que el menor precio de venta puede diferir bastante del menor costo total del ciclo de vida, es decir, como se dice popularmente, “lo barato sale caro”, y esto aplica de manera muy frecuente a las compras empresariales. Al no tener en cuenta consumos futuros de energía, agua, cantidad de residuos, transporte y logística requerida, etc., se incrementan los impactos ambientales generados por la organización y paralelamente se incrementan los costos operativos.

Por otra parte, extender al máximo el plazo de pago tiene incidencia directa en la estabilidad financiera del proveedor, y es un factor negativo en una adecuada gestión de la cadena de suministro, pues afecta la generación de relaciones estables y de confianza.

## Gestión de calidad

Devoluciones, rechazos o defectos en el producto final después del proceso tienen como segundo factor la misma calidad de los insumos o materias primas. Esto, a su vez, genera mayor consumo de recursos naturales y mayor generación de residuos, lo cual desmejora el desempeño ambiental de la organización y genera costos adicionales de producción.

A través de una matriz que incorpore ciclo de vida económico y factores críticos de evaluación, se puede desarrollar un tablero de control para el área de compras que optimice su gestión.

## Adquisición de productos o servicios ambientalmente amigables

Ayuda en la reducción de costos de tratamiento o prevención de la contaminación ambiental, ya que en la medida en que desde el diseño se incorporen criterios ambientales, se tendrán menos residuos peligrosos, menos vertimientos con sustancias de interés sanitario o menos emisiones, es decir, se minimizan los costos por tratamiento de residuos.

Por otra parte, el mercado de los productos o servicios ambientalmente amigables también son regidos por las leyes de oferta y demanda, por lo cual a mayor demanda los costos del mercado bajarán eliminando el paradigma de que los productos ambientalmente amigables cuestan más que los tradicionales.

## Incrementar el potencial de innovación

En la medida en que la empresa a través de su departamento de compras realiza requerimientos ambientales a su cadena de suministro, genera una necesidad de innovación en el mercado, lo cual es uno de los principales motores para el desarrollo empresarial.

Dentro de las diversas concepciones de innovación, para este artículo se ha considerado que es una combinación de factores —no excluyentes—, como la creatividad, la experiencia, las buenas prácticas y las necesidades de competitividad o diferenciación, que crea una nueva manera de hacer las cosas en una empresa, ya sea en tecnología o en procesos.

De esta manera, cuando a través de la cadena de suministro se aportan ideas sobre maneras diferentes de hacer las cosas, se

genera un valor agregado para la organización que puede canalizar las diferentes ideas y generar nuevos negocios o potencializar los existentes.

## Gestionar cadena de suministro

Al incorporar criterios ambientales en la relación con la cadena de suministro, y por ser el tema ambiental un factor transversal, la incorporación del modelo de compras competitivas y sostenibles apoya de manera directa una gestión efectiva de la cadena de suministro. Las características destacadas en cadenas de suministro verdes deben incluir un énfasis en el costeo del ciclo de vida, evaluación de la eficiencia y la reducción de residuos y la innovación de servicios y el reciclaje.

Igualmente, incluye de manera directa temas como diseño del producto o servicio (ecodiseño), selección de materias primas e insumos, optimizar procesos de producción y logística de transporte, entre otros.

Uno de los ejemplos más prácticos de aplicación está en la gestión de los empaques, a través de los cuales se generan ahorros tanto para la cadena de suministro como para la empresa por disminución de costos de gestión de residuos.

Lo anterior genera confianza, aseguramiento de calidad de la cadena, desarrollo empresarial, mejoramiento continuo e innovación, lo cual redundará en beneficios mutuos tanto para la cadena de suministro como para la empresa misma. Esto se hace fundamental en la actualidad con la globalización de los mercados, y para el caso específico de Colombia, con la entrada en vigencia de los tratados de libre comercio.

## Gestión integral de residuos

Sobre la gestión de residuos, actualmente se han expedido en Colombia siete normas posconsumo adicional a lo establecido en el Decreto 4741 de 2005, referente a la gestión específica de residuos peligrosos. Cuando se trabaja la cadena de suministro y se llegan a acuerdos comerciales con los proveedores sobre la devolución de empaques y envases o de residuos finales y se articula una cadena de gestión organizada, se reducen de manera significativa los costos por tratamiento final.

## Conclusiones

La implementación de un modelo de compras verdes es realmente la implementación de un modelo de compras eficientes y sostenibles, pues tiene un efecto directo en el balance financiero de la empresa, por lo cual es un factor de competitividad que actualmente se desaprovecha.

El principal obstáculo por el cual no es muy común la implementación de modelos de compras verdes es la falta de coordinación existente en un gran número de empresas entre las áreas ambiental y de compras. No es muy común encontrar un trabajo conjunto entre estas dos áreas, a pesar de que la empresa tenga certificado un sistema de gestión ambiental como la ISO 14.001 o el Programa de Excelencia Ambiental Distrital para Bogotá. Por eso, el primer paso consiste en iniciar la articulación del sistema de compras con el sistema de gestión ambiental.

Adicionalmente, en la actualidad no existe una guía formalmente establecida que le permita a las empresas abordar este aspecto de una manera estructurada, por lo que aquellas que han realizado avances

en el tema lo han hecho de acuerdo con el nivel de conocimiento que posee la persona a cargo. Esto plantea una necesidad inmediata para una adecuada gestión del sector empresarial en torno a la gestión de la cadena de suministro.

En el mundo, ya existe una tendencia clara en Europa con la directiva GPP Communication (2008 400) y en Inglaterra con la norma BS 8903. En diciembre de 2012, la ISO propuso evaluar la viabilidad de desarrollar una norma para compras sostenibles, según el trabajo realizado por la Association française de Normalisation y la Associação Brasileira de Normas Técnicas..

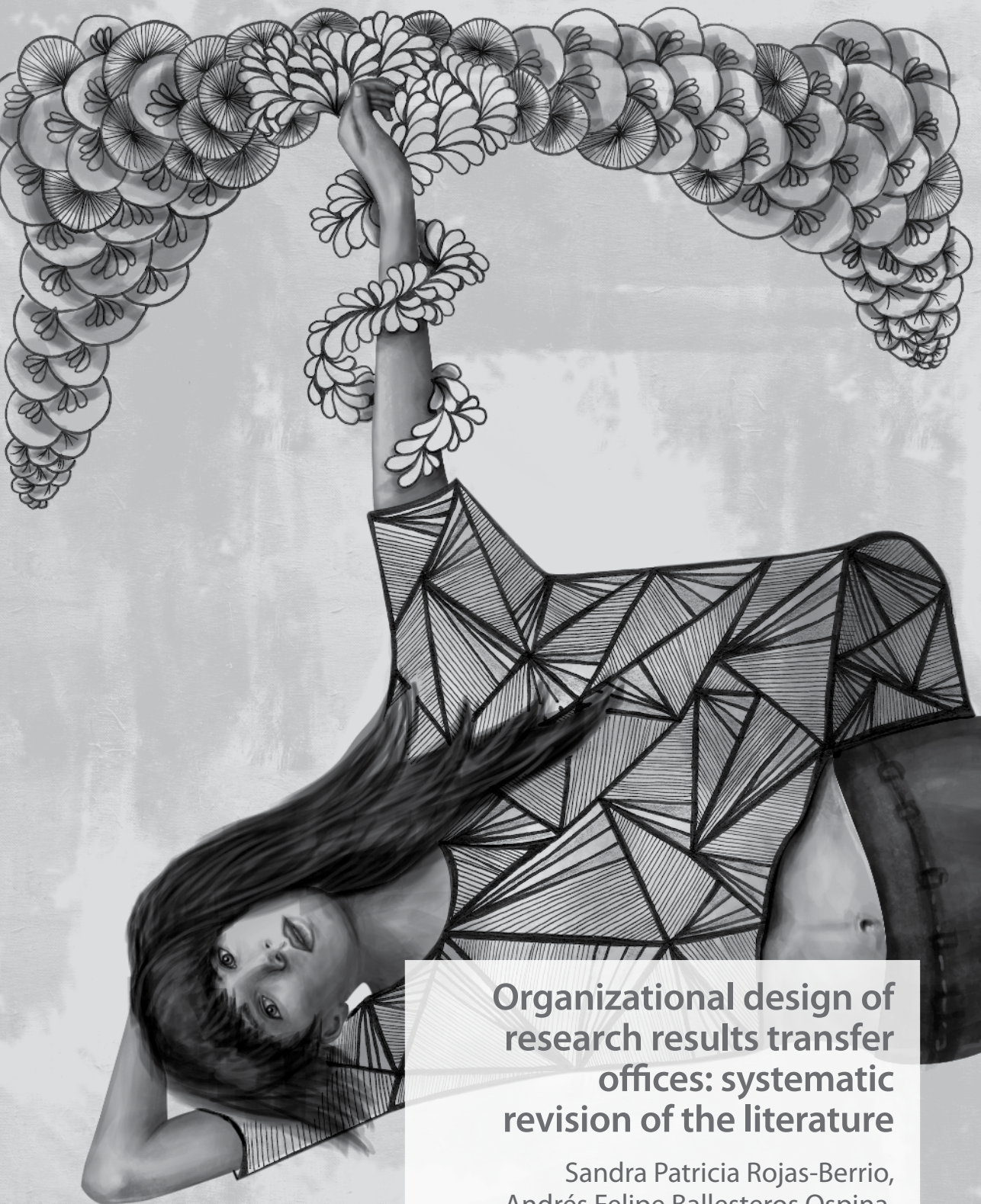
Sin embargo, estas normas han sido desarrolladas dentro de un contexto de alto conocimiento y responsabilidad ambiental, por lo que es necesario adaptarlas a un contexto de un país en vías de desarrollo como Colombia, donde temas como el análisis ciclo de vida del producto, la responsabilidad ambiental extendida y la generación de indicadores de desempeño aún están en una fase primaria.

Por otro lado, la mayor parte de las experiencias en el mundo están enfocadas a las compras públicas, dado que desde el Estado es factible impulsar este tema como política pública, pues desde el sector privado es un modelo netamente voluntario. Sin embargo, el sector privado debe considerar esta herramienta como una parte fundamental dentro de sus modelos de responsabilidad social empresarial.

## Referencias bibliográficas

- Agencia de Protección Ambiental (APRA) (2010). *Compras públicas sustentables. Manual para incorporar criterios de sustentabilidad en las compras*. Buenos Aires.
- Bowersox, D., Closs D y Cooper B. (2007). *Administración y logística en la cadena de suministros* (2.ª ed.). México: McGraw-Hill.
- BSI Group headquarters, Norma BS8903. 2011.
- Colombia, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2013, mayo). *Guía conceptual y metodológica de compras públicas sostenibles*.
- Colombia, Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (2010). Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible.
- Concejo de Bogotá. *Proyecto de Acuerdo 148 de 2013. "Por medio del cual se establecen los lineamientos de la política distrital de compras verdes y se dictan otras disposiciones"*. Julio de 2013.
- Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (2012, mayo). *Sostenibilidad en Colombia. Casos empresariales 2011*. Colombia.
- Eneco (2011). *Guía de compras sostenibles*. España.
- EPA (1999, 20 de agosto). *EPA's final Guidance on EPP*.
- EPA (2005). *Integrating Green Purchasing Into Your Environmental Management System (EMS)*, Washington D. C.
- European Commission (2004). *Buying green! A handbook on environmental public procurement*. Bélgica.
- ICLEI (2007). *The Procura+ 2nd edition, Manual A Guide to Cost-Effective Sustainable Public Procurement*. European Secretariat GmbH. Freiburg, Alemania.
- ISO (2012, diciembre). *New work item proposal – Sustainable purchasing*.
- Lambert, D. (2008). *Supply chain management: processes, partnerships, performance* (3.ª ed.). Florida: Supply Chain Management Institute.

- Lamoureaux, M. (s. f.). *An introduction to green procurement*. Recuperado de [http://www.esourcingwiki.com/index.php/An\\_Introduction\\_to\\_Green\\_Purchasing](http://www.esourcingwiki.com/index.php/An_Introduction_to_Green_Purchasing);
- PNUMA (2013). Políticas, normas, resoluciones y/o decretos relacionados con las compras públicas sostenibles en Colombia, en fortalecimiento de las capacidades para las compras públicas sustentables.
- Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas (2009, enero). La empresa y su cadena de suministro: una alternativa de gestión. Guía para la gestión responsable de la cadena de suministro.
- U.S. Environmental Protection Agency (2006, 12 de octubre). Promoting Green purchasing: tools and resources to quantify the benefits of environmentally preferable purchasing.
- UNEP (2011). Buying for a better world. A guide on sustainable procurement for the UN System.
- WBCSD (2011). Collaboration, innovation, transformation, ideas and inspiration to accelerate sustainable growth - A value chain approach. Suiza.



**Organizational design of  
research results transfer  
offices: systematic  
revision of the literature**

Sandra Patricia Rojas-Berrio,  
Andrés Felipe Ballesteros Ospina,  
Eric Julián Rodríguez Martínez





# Organizational design of research results transfer offices: systematic revision of the literature<sup>1</sup>

Diseño organizacional de oficinas de transferencia de resultados de investigación: revisión sistemática de literatura

**Recibido:** 23 de agosto de 2013  
**Evaluado:** 13 de septiembre 2013  
**Aceptado:** 16 de octubre de 2013

## **Sandra Patricia Rojas-Berrio (Colombia)**

sprojasb@gmail.com  
Instituto Politécnico Nacional, México

## **Andrés Felipe Ballesteros Ospina (Colombia)**

afballesteros@poli.edu.co  
Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

## **Eric Julián Rodríguez Martínez (Colombia)**

erick\_dc\_03@hotmail.com  
Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

### **Abstract**

This article presents a literature systematic review of the academic material published regarding the existing gaps that may create research problems in the Organizational Design and Research Results Transfer Office (OTRI for its acronym in Spanish) environment. This is based on the approach developed by Siegel, Waldman, & Link, (2003). The main results are presented quantitatively from the findings obtained at SCOPUS, JStor, Academic Search Complete and EconLit.

**Keywords:** Organizational Design, Research Results Transfer Offices, Literature Systematic Review.

### **Resumen**

Con el fin de descubrir los vacíos existentes que puedan llevar a construir problemáticas de investigación en el ámbito de diseño organizacional y oficinas de transferencia de resultados de investigación, este artículo presenta la revisión sistemática de literatura sobre lo publicado en el ámbito académico al respecto de las dos temáticas. Los principales resultados se exponen de manera cuantitativa a partir de los hallazgos en las búsquedas realizadas en Scopus, JStor, Academic Search Complete y Econlit.

**Palabras clave:** diseño organizacional, oficinas de transferencia de resultados de investigación, revisión sistemática de literatura.

1 "This work is the result of the 797 Agreement signed between the Colombian National Education Ministry and Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano"

## Introduction

Organizational design is a challenge for companies within the global context (Vargas-Hernández, 2006). Rico et al (2004) justify their empirical research work regarding how important new forms of work organization are within the context of knowledge society. These authors took into account more specifically, the increase of the flexibility and participation of workers, which are topics that belong to organizational design.

Siegel, Waldman, & Link, (2003) analyze the productivity of OTRIs by using the estimation of stochastic frontier as a tool and the Cobb-Douglas production function as an estimator. However, the authors indicate that there is a gap (page 28) in order to determine the way organizational tendencies affect productivity, and that this is the reason why their model changes.

On the other hand, Wijk, Jansen, & Lyles, (2008) "mendeley" : { "manualFormatting" : "Wijk, Jansen, & Lyles, (2008 and Mayer, (2007) invite to analyze thoroughly the forms of knowledge transfer in order to fully understand its background and consequences. By using the meta-analysis methodology, the first model sets Performance and Innovation Capability as the main consequences and elucidates three key components as preceding events of the organizational knowledge transfer: Types of Knowledge, Organizational Dimension, and Generation of Networks.

Likewise, Tiffin & Kunc, (2011) measure the roles universities play in development. Afterwards, they match those roles to what is defined as performance

indicators: training (new extension courses), research, consulting, new firms, and facilitating linkages (among companies, state, and universities.) In addition, they suggest studying deeply these roles because micro-level problems may explain macro-level problems.

Collecting the previous recommendations and the gaps found in the first model of this section, it is important to study organizational design as a premise, a micro-level problem, and a variable in the middle of knowledge transfer, especially, when Colombian universities are not well-prepared to face the challenge of taking part in ambitious projects of royalties for science, technology, and innovation. For all these reasons, this paper systematically revises all types of literature that can enlighten this topic of research and make us reflect about research results transfer and organizational design.

## Reference Framework

Arocena & Sutz, (2001) indicate that Higher Education Institutions are the main knowledge producers in Latin America. They set a series of scenarios in order for those institutions to interact between the generation of knowledge and their transformation. They basically outline two scenarios: one optimistic and the other one pessimistic. The following table summarizes the descriptions provided by the authors for each scenario:

**Table 1.** Prospective of Knowledge Generation

Optimistic Scenario	Pessimistic Scenario
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productive actors trust in local R&amp;D</li> <li>• University-Business Alliances in order to face complex strategic problems</li> <li>• Successful cases of the previous items</li> <li>• Structures to be adapted in universities focused on business needs</li> <li>• Virtuous circle to solve local problems</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scientists and engineers leave universities and the country</li> <li>• Tensions that impede university growing</li> </ul>

**Source:** Author's Compilation Based on Arocena & Sutz, (2001)

Leaning towards the optimistic scenario, it is crucial to revise the knowledge management paradigm where Nonaka (2007) states that knowledge generation responds to the synergy and interaction between continuous and steady communication processes of what is tacit and explicit. Due to all this, it is possible for organizations to generate, transfer, and pass on knowledge between their contributors and stakeholders.

It is important to mention that tacit knowledge is the one that belongs to one or several individuals. It is implicit because it is not formal within the organization and corresponds to individual experiences or to the know-how of particular character. In contrast, explicit knowledge is formal and by definition, it should have evidence in the history of the organization. For this reason, and unlike tacit knowledge, it is easily transferable.

However, tacit and explicit knowledge coexist within a continuous synergy where the following interactions prevail:

- Systematization (Explicit to Explicit): Conversion of explicit knowledge into new formal-like knowledge.
- Appropriation (Explicit to Tacit): The know-how the organization acquires at the same time that formal knowledge is applied.

- Conceptualization (Tacit to Explicit): Formalization of explicit knowledge.
- Dissemination (Tacit to Tacit): Transmitting to or assimilating informal knowledge from other individuals. (Ikujiro Nonaka, 2007)

Works like the one mentioned above or the one developed by Nonaka & Takeuchi, (1999) revise rigorously the concept and processes of knowledge management and therefore transference in the inter-organizational environment. It is possible to create a metaphor with these processes within the context of Higher Education Institutions because their mission is to appropriate, transfer, and produce knowledge not only to their students, but also to the society.

Different studies have analyzed the roles of universities as knowledge producers for urban development (Bugliarello, 1996; Perry & Wiewel, 2005), technological and economic development (Cummings, Rosentraub, Domahidy, & Coffin, 2005; Rodin, 2005), and development or social change (Ostrander, 2004).

Mayer, (2007) by focusing on the role of universities in economic development, says that the creation and increase of employment levels in innovative regions such as California's Silicon Valley, Boston's Route 128, Austin in Texas, and North

Carolina's Research Triangle Park have brought Science, Technology, and Innovation public policy makers into trying to copy those models. Nevertheless, other regions such as Colorado Springs or Portland, OR, have been hubs of technological development with no universities nearby (Mayer, 2007, pp. 44-47).

In fact, the literature on the characterization of innovative regions talks about three models (Mayer, 2007, p. 34). The first one is characterized by the presence of research universities. The second model hosts research institutions that can or cannot be universities (Luger & Goldstein, 1990; Saxenian, 1985), and the third one focuses on regions that do not have a research university (Mayer, 2007, p. 44).

To Tiffin & Kunc, (2011) there are two ways in which universities can be part of the development of a region: generation and execution. According to the degree of autonomy and of interrelation of universities with their environment, it is possible for them to have roles such as Labor Force, Research –from their role applied to the industry or local problems (Coenen, Moodysson, Ryan, Asheim, & Phillips, 2006; Fleet, 1993)–, Consultancy –helping the industry to solve immediate problems or to take advantage of opportunities (Arvanitis, Kubli, & Woerter, 2008), Entrepreneurship –by favoring technological companies from the Spin-Off and Start-Up phenomena, (Zahra, Van de Velde, & Larraneta, 2007; Luger & Goldstein, 1990), and Cooperation Facilitator –among students, companies, and researchers (Cooke, 2002).

## Methodological strategy

Due to the premises and guidelines highlighted by the previous authors, it is really important to measure the status of this topic along the last three decades. This is an essential topic for the construction of knowledge; therefore, it is of great interest to know the research and production status regarding OTRIs and OD (Organizational Design). Wijk, Jansen, & Lyles, (2008) "mendeley" : { "manualFormatting" : "Wijk, Jansen, & Lyles, (2008 and Mayer, (2007) invite to carefully examine these elements because of their relationship and cohesion to achieve transfer processes.

In order to measure this, we took as a reference point the last three decades and the scientific production –through their key words– regarding the main concepts revised in the introduction along with a synonym validated against three (3) experts: Organizational Design, Academic Research, and Transfer of Research Results.

These concepts were entered into the scientific databases SCOPUS, JStore, Academic Search, and EconLit. The search was filtered according to the already mentioned reference point. Table 2 indicates the search equations used. As a result, we obtained 4240 records for a 33 year period, between 1980 and 2013.

**Table 2.** Search Equations on Scientific Databases Used to Systematically Revise the Literature

Tool/ Database	Search Equation	Number of Articles Found <sup>1</sup>
<b>SCOPUS</b>	TITLE-ABS-KEY(("organizational design") AND ("academic research" OR "research results transfer" OR (research AND (group OR team)))) AND PUBYEAR > 1979	144
<b>JStore</b>	("organizational design") AND ("academic research" OR "research results transfer" OR (research AND (group OR team)))	3142
<b>Academic Search Complete</b>	Organizational design AND academic research OR research results transfer OR research AND group team	462
<b>EconLit</b>	organizational design") AND ("academic research" OR "research results transfer" OR (research AND (group OR team)))	492
<b>Total</b>		<b>4240</b>

Source: Author's Compilation

Every Abstract and Full Text of the documents found was entered in the tool Mendeley. Duplicate data were deleted and the total number of documents was 3034. These documents were analyzed as follows:

Revision of study field belonging if they met at least one of the following selection criteria:

- 1) The article is about Organizational Design (OD) within the entrepreneurial environment.
- 2) The article is about Organizational Design in Higher Education Institutions.
- 3) The article is about research results transfer within the entrepreneurial environment.
- 4) The article is about research results transfer structures within the Higher

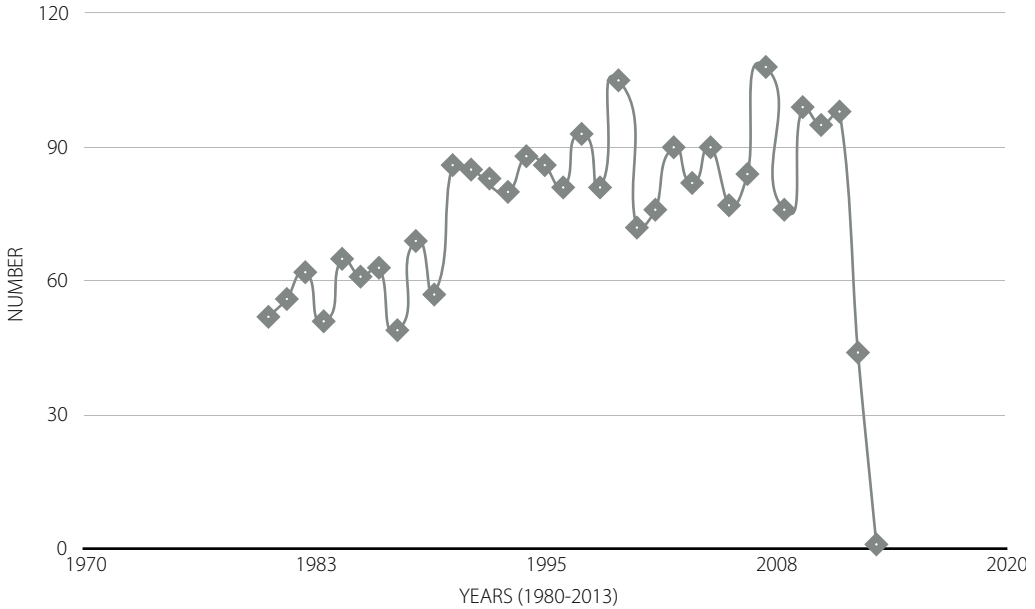
Education environment (or in Higher Education Institutions) - (OTRI).

Each variable text was revised regarding: co-writing country or region of origin, approach, and methodology. Here, we present the findings.

## Findings

When analyzing the time evolution of production regarding this research topic, Figure 1 was created. There, it is possible to observe several systematic behaviors of level, tendency, and seasonality by the display of an upward trend in the academic production of the last three (3) decades.

**Figure 1.** Evolution of Production Documents Regarding Organizational Design (OD) within the Entrepreneurial Environment and Higher Education Institutions; and Research Results Transfer Structures within the Entrepreneurial Environment and Higher Education Institutions from 1980 to 2013



**Source:** Author's Compilation Based on the Data Obtained in the Search Equations of Table 1.

This shows the growing interest on this topic within the international scientific community. It is worth mentioning that the downfall shown in Figure 1 is due to the level of production for the first months of the current year (2013). This year's projection will be adapted to the

regular behavior of research growth regarding this topic.

Likewise, the selection criteria were revised and we found that the criterion most frequently met was the topic of Organizational Design.

**Table 3.** Number of Articles that Meet a Certain Number of Criteria

Criteria Met by Article	Number of Articles	Percentage Distribution
1	100	61%
2	48	29%
3	2	1%
4	13	8%
<b>Total</b>	<b>163</b>	<b>100%</b>

**Source:** Author's Compilation Based on the Articles Found by the Search Equation Applied to the Consulted Databases.

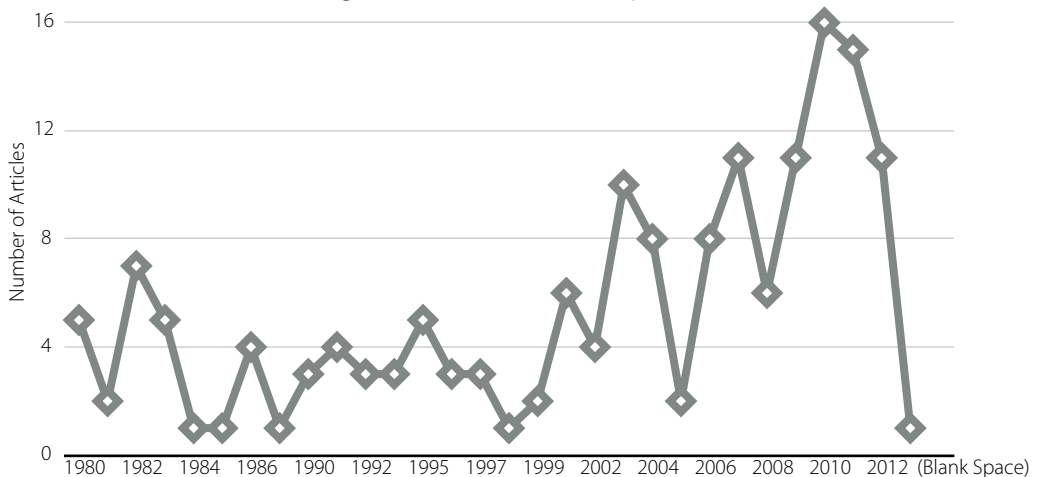
The development of new methods that can generate structures to transfer research results obtained in companies or higher education institutions is really important and interesting. We present an analysis of this process from the construction of graphics and punctual analysis that will account for the current status of this topic. This revision will be divided in three parts: (1) Information about the production of articles within the last three decades. This analysis is complemented by the Production Distribution Degree, the Co-writing Degree, and the Production Degree per Country; (2) The second analysis comprehends the degree of criteria met by the articles with respect to the central axis of the topic analyzed; (3) Approach Degree and methodology used for each article.

### Information Regarding the Production of Articles within the Last Three Decades; Analysis Complemented by the Production Distribution Degree,

### the Co-writing Degree, and the Production Degree per Country

Throughout history, the need to generate economies able to endure global changes has been essential to foster the development of technologies able to place societies at the forefront in order to generate more resources and, therefore, better stability to their inhabitants. Likewise, the need to create support networks arises in order to generate a solidary information exchange between the generator of ideas and the entity that applies and benefits from them. Based on the search for an optimal organizational design, people have investigated different ways and methods to apply an efficient system to transfer the results of a research regarding an organizational design. This has led us to present the production degree of papers on this topic through an analysis of the filtered articles that met the requirements mentioned in the introduction.

**Figure 4.** Number of Articles per Year



Source: Author's Compilation

## Production Distribution Degree, Complementary Analysis

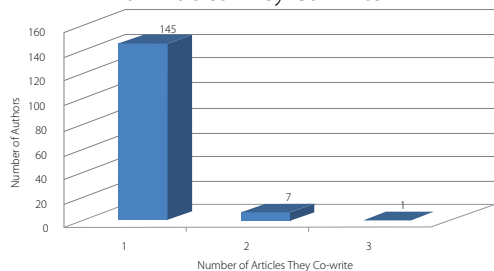
Because this research is based on a bibliometric analysis that follows up the status of the research within a time frame of 33 years, we analyzed the distribution degree of the production per Author and the Co-writing Degree that exists in each research document.

**Table 4.** Production Distribution Degree (Main Author)

Number of Articles They Co-write	Number of Authors
1	145
2	7
3	1

Source: Author's Compilation

**Figure 5.** Number of Main Authors with Respect to the Number of Articles They Co-write



Source: Author's Compilation

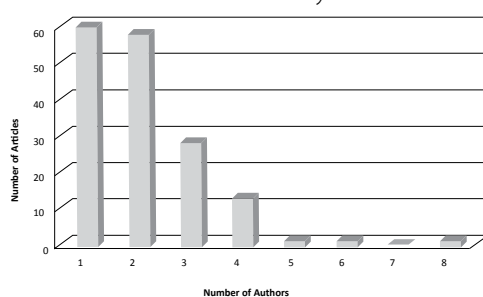
**Table 5.** Co-writing Degree

Number of Authors	Number of Articles	Percentage Distribution
1	60	37 %
2	58	36 %
3	28	17 %
4	13	8 %

Number of Authors	Number of Articles	Percentage Distribution
5	1	1 %
6	1	1 %
7	0	0 %
8	1	1 %
<b>Total</b>	<b>162</b>	<b>100 %</b>

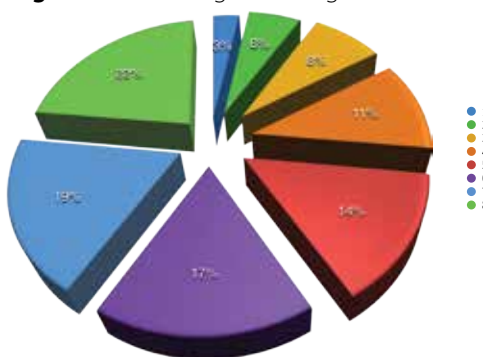
Source: Author's Compilation

**Figure 6.** Number of Co-writers Regarding Number of Articles They Co-write



Source: Author's Compilation

**Figure 7.** Co-writing Percentage Distribution



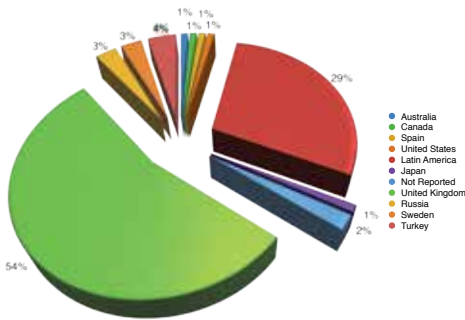
Source: Author's Compilation



## Production Degree per Country

After analyzing the production degree, with respect to its main authors and the co-writing degree, it is natural to think of an analysis based on the degree of global production. This analysis was carried out focused on the place where the research related to the central topic of this paper was developed. Below, you can find the figure that indicates the production degree per country:

**Figure 8.** Production Degree per Country



Source: Author's Compilation

## Degree of Approach and Methodology Used for Each Article

In order to measure the degree of approach, we classified the articles as quantitative, qualitative, and mixed –a hybrid between the quantitative and the qualitative approach. These classifications were made after reading the abstract of each filtered article and the following table was produced:

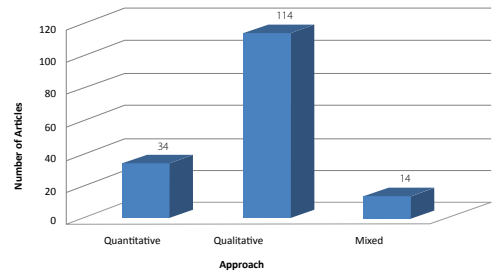
**Table 6.** Number of Articles Regarding Type of Approach

Approach	Number of Articles	Percentage Distribution
Quantitative	34	21 %
Qualitative	114	70 %
Mixed	14	9 %
<b>Total</b>	<b>162</b>	<b>100 %</b>

Source: Author's Compilation

As you can see, the approach of an organizational design (OD) research and of the research results transfer structures (OTRI) is represented qualitatively by 70%. This can be seen in the following figure:

**Figure 9.** Number of Articles Regarding Type of Approach



Source: Author's Compilation

## Methods Used

It was necessary to delve into the methodology used according to the type of approach due to the approach degree. This means, if it was a Qualitative Approach, it was possible to use surveys and Focus Group; however, if it was a Quantitative Approach, it was necessary to use surveys, econometric analysis, and data mining. Sometimes, several articles presented a combination of methodologies when using a hybrid approach.

Here, we present the number of articles per type of approach that had a specific type of methodology:

**Table 7.** Number of Articles that Applied Any Type of Methodology According to the Approach

Approach	Number of Articles	Percentage Distribution	Mixed
Interviews	18	1	12
Focus Group	16	20	12
Econometrics	0	14	5
Surveys	0	19	12
Data-Mining	10	31	12
Total	44	85	53

Source: Author's Compilation

**Table 8.** Authors per Type of Methodology Applied

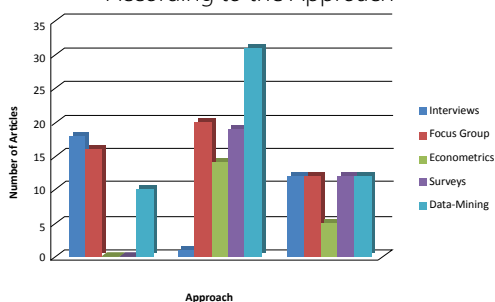
Methodology	Authors
<b>Interviews</b>	(Anspach, 1991; Cocks, 1980; Dean Jr. & Snell, 1991; Deshpande & Zaltman, 1982; Deshpande, 1982; Dill, 1995; Dougherty, 1992; Glick, Huber, Miller, Doty, & Sutcliffe, 1990; Gurkov & Settles, 2011; Hannan, Pólos, & Carroll, 2003; Hax & Majluf, 1981; Heimann, 1993; Huber & McDaniel, 1986; Kaiser & Bostrom, 1982; Kozma, 1985; Krackhardt & Stern, 1988; Lane, 1983; Leidner & Elam, 1995; Long, 1980; Perrow, 1983; Rivkin & Siggelkow, 2003; Rowland & Parry, 2009; Sloper, 1982; Sun & Scott, 2005; Ashoorkhani, Gholami, & Majdzadeh, 2011; Bartlett, 2009; Boardman & Ponomariov, 2011; Dee, Henkin, & Singleton, 2006; Klein, 1996; Visscher & Visscher-Voerman, 2010; Wernerfelt, 2004)
<b>Focus Group</b>	(Andriopoulos & Lewis, 2009; Anspach, 1991; Bozionelos, 2008; Burns & Wholey, 1993; Caldwell, 1991; Carley & Lin, 1997; Cocks, 1980; Cooper & Zmud, 1990; Deshpande & Zaltman, 1982; Deshpande, 1982; Dill, 1995; Dougherty, 1992; Fang, Lee, & Schilling, 2010; Glick et al., 1990; Hax & Majluf, 1981; Heimann, 1993; Ivarsson & Gorschek, 2009; Jin, Levitt, Christiansen, & Kunz, 1995; Kaiser & Bostrom, 1982; Kozma, 1985; Krackhardt & Stern, 1988; Kusunoki, Nonaka, & Nagata, 1998; Lane, 1983; Leidner & Elam, 1995; Lloria, 2007; Long, 1980; Novo, Murga-Menoyo, & Bautista-Cerro, 2010; Perrow, 1983; Silva et al., 2011; Rivkin & Siggelkow, 2003; Rowland & Parry, 2009; Sloper, 1982; Sun & Scott, 2005; Tillquist, King, & Woo, 2002; Allen, 2003; Ashoorkhani et al., 2011; Åström, 2008; Bartlett, 2009; Boardman & Ponomariov, 2011; Boardman & Corley, 2008; Dee et al., 2006; Kaiser & Buxmann, 2012; Klein, 1996; Pal & Torstensson, 2011; Visscher & Visscher-Voerman, 2010; Whitworth, Haining, & Stringer, 2012; Yldiz, 2012)

<b>Methodology</b>	<b>Authors</b>
<b>Econometrics</b>	(Novo et al., 2010; Pentland, 2003; Roberts & Greenwood, 1997" type" : "article-journal", "volume" : "22" }, "uris" : [ "http://www.mendeley.com/documents/?uuiid=1b293e2b-f9c5-4a11-b3ed-5a766ca11449" ] } ], "mendeley" : { "manualFormatting" : "Roberts & Greenwood, 1997", "previouslyFormattedCitation" : "(Roberts & Greenwood, 1997; Royston & Wright, 1997; Sloper, 1982; Te'eni, 2001; Haas, 2006; Kaiser & Buxmann, 2012; Pal & Torstensson, 2011)
<b>Surveys</b>	(Anspach, 1991; Burns & Wholey, 1993; Dill, 1995; Ethiraj & Levinthal, 2004; Fang et al., 2010; Kaiser & Bostrom, 1982; Krackhardt & Stern, 1988; Levitt et al., 1999; Lewin & Minton, 1986; Lloria, 2007; Lovejoy & Sinha, 2010; Andriopoulos & Lewis, 2009; Novo et al., 2010; Bozi- nelos, 2008; Caldwell, 1991; Carley & Lin, 1997; Cocks, 1980; Cooper & Zmud, 1990; Davis, Strand, Alexander, & Hussain, 1982; Deshpande & Zaltman, 1982; Dill, 1995; Gurkov & Settles, 2011; Hannan et al., 2003; Jin et al., 1995; Kaiser & Bostrom, 1982; Long, 1980; Silva et al., 2011; Rowland & Parry, 2009; Sloper, 1982; Sun & Scott, 2005; Te'eni, 2001; Tillquist et al., 2002; Ungson, Braunstein, & Hall, 1981; Allen, 2003; Boardman & Corley, 2008; Haas, 2006; Yildiz, 2012)
<b>Data-Mining</b>	(Andriopoulos & Lewis, 2009; Anspach, 1991; Boudreau, 2004; Bozi- nelos, 2008; Burns & Wholey, 1993; Caldwell, 1991; Carley & Lin, 1997; Cocks, 1980; Cooper & Zmud, 1990; Daft & Lengel, 1986; Dahlgren & Cokus, 2007; Davis et al., 1982; Dean Jr. & Snell, 1991; DeSanctis, Glass, & Ensing, 2002; Deshpande & Zaltman, 1982; Dill, 1995; Ethiraj & Levinthal, 2004; Fang et al., 2010; Heimann, 1993; Hevner, March, Park, & Ram, 2004; Huber & McDaniel, 1986; Huber, 1990; Jin et al., 1995; Kaiser & Bostrom, 1982; Kozma, 1985; Krackhardt & Stern, 1988; Kusunoki et al., 1998; Lane, 1983; Lee, Barua, & Whinston, 1991; Le- vitt et al., 1999; Lewin & Minton, 1986; Lloria, 2007; Long, 1980; Love- joy & Sinha, 2010; Novo et al., 2010; Pentland, 2003; Silva et al., 2011; Orlikowski & Barley, 2001; Roberts & Greenwood, 1997" type" : "arti- cle-journal", "volume" : "22" }, "uris" : [ "http://www.mendeley.com/ documents/?uuiid=1b293e2b-f9c5-4a11-b3ed-5a766ca11449" ] } ], "mendeley" : { "manualFormatting" : "Roberts & Greenwood, 1997", "previouslyFormattedCitation" : "(Roberts & Greenwood, 1997; Slo- per, 1982; Sun & Scott, 2005; Te'eni, 2001; Tillquist et al., 2002; Trauth & Cole, 1992; Ungson et al., 1981; Alavi & Leidner, 2001; Allen, 2003; Åström, 2008; Haas, 2006; Kaiser & Buxmann, 2012; Klein, 1996; Pal & Torstensson, 2011; Whitworth et al., 2012)

This table shows that the most frequently used methodology in the qualitative approach is surveys, while the most

applied in the quantitative approach is data-mining. This can be seen in the following figure:

**Figure 10.** Number of Articles that Applied Any Type of Methodology According to the Approach



Source: Author's Compilation

## Discussion

It is important to highlight that the literature on theoretical terms has a gap regarding the aforementioned methodology. Latin American reality –especially in Colombia– does not compare to the contexts that have been successful in the generation of transferable research results, susceptible to generate economic development. Also, many of public policy makers are trying to emulate them (Inventta, 2011).

According to Mintzberg (2001), every human activity that requires to be organized originates two requirements: division of labor and coordination of tasks (page 6). This way, organizational design is the result of the construction or of the change of structure within an organization. All this oriented to the achievement of its goals.

Mintzberg proposes these designs as OD dimensions: positions, superstructure, design of lateral linkages, and design of a decision-making system. The parameters for the design of positions are mediated by two variables: job specialization and

behavior formalization, but the parameters for superstructure are degree of unit grouping and of unit size. This theory cannot be applied to the R&D environment in Higher Education Institutions, as stated in the integrated vision of the new concepts of organizational design, DeSanctis, Glass, & Ensing, (2002). They describe three ways to organize work for R&D activities at business level: Decentralized, Integrated, and Network.

The Decentralized design is characterized by having one R&D unit for each business unit saving the idea of having central control schemes for that function. Integrated DO has a centralized R&D area and allows the functioning of projects within business units without losing the control of the system or its information (DeSanctis et al., 2002, p. 62).

Network organization and the theories of Anand & Daft, (2007) regarding the third stage of OD are on the same page. They argue that it is necessary to go beyond and ask for the collaboration of others in order to achieve a common objective. The paradigm here is to research in alliance with the government and research universities.

The approach of the aforementioned authors allows having an OD overview, more specifically regarding R&D in productive sectors. Nevertheless, Bahrami, (1992) concludes, as well as Red de DeSanctis et al., (2002), while studying some cases in Silicon Valley, that it is important to leave behind monolithic models for the organization of work in order to increase flexibility within innovation and development.

Bahrami states that the emergence of flexible organizations within the context of innovation and technological contexts faces dialectic tensions between control

and autonomy by enabling individual creativity and avoiding chaos. In addition, and from its empirical validation, the author finds essential differences between the organizational attributes of the traditional and the emerging models. These are summarized on the table below:

**Table 3.** Comparison of Organizational Attributes (From the Traditional Model to Flexibility)

Traditional Model	Emerging Model
Only Center	Multiple Centers
Autonomous	Panel of Experts
Independent Activities	Interdependent Units
Vertical Integration	Multiple Alliances
Uniform Structure	Diverse Structures
Provincial Thinking	Cosmopolitan Thinking
Emphasis on Efficiency	Emphasis on Flexibility

**Source:** Author's Compilation Based on the Data Obtained from Bahrami, (1992)

In contrast, this research reflects in Colombia what Bahrami, (1992) stated while studying cases in Silicon Valley regarding the importance of leaving monolithic models behind when organizing labor in order to increase flexibility within innovation and development. The author also indicates that when a flexible organization appears in the context of innovation and of technological development, it faces reasoning tensions between control and autonomy so it is necessary to give space to creativity without reaching chaos.

## References

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25, 107-136. Retrieved from <http://www.jstor.org/discover/10.2307/3250961?uid=2&uid=4&sid=21102752523497>
- Allen, D. K. (2003). Organisational Climate and Strategic Change in Higher Education: Organisational Insecurity. *Higher Education*, 46, 61-92. Retrieved from <http://link.springer.com/article/10.1023%2FA%3A1024445024385>
- Anand, N., & Daft, R. (2007). What is the Right Organization Design? *Organizational Dynamics*, 36, 329-344.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, 20, 696-717. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>
- Anspach, R. R. (1991). Everyday Methods for Assessing Organizational Effectiveness. *Social Problems*, 38, 1-19.
- Arocena, R., & Sutz, J. (2001). Changing Knowledge Production and Latin American Universities. *Research Policy*, 30, 1221-1234.
- Arvanitis, S., Kubli, U., & Woerter, M. (2008). University-industry Knowledge and Technology Transfer in Switzerland: What University Scientists Think about Co-operation with Private Enterprises. *Research Policy*, 37, 1865-1883.
- Ashoorkhani, M., Gholami, J., & Majdzadeh, R. (2011). Do We Transfer Health Research Results to People? *Int J Prev Med*, 2, 103-104.

- Åström, F. (2008). Formalizing a Discipline: The Institutionalization of Library and Information Science Research in the Nordic Countries. *Journal of Documentation*, 64(5), 721-737. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-52649161829&partnerID=40&md5=fa85b6e8313da2b42848d91cbc7055fd>
- Bahrami, H. (1992). The Emerging Flexible Organization: Perspectives from Silicon Valley. *California Management Review*, 33-52.
- Bartlett, D. (2009). Embedding Corporate Responsibility: The Development of a Transformational Model of Organizational Innovation. *Corporate Governance*, 9(4), 409-420. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-70349635977&partnerID=40&md5=855e5adc78bd3b25e689e20f7b09a10c>
- Boardman, C., & Ponomarev, B. (2011). A Preliminary Assessment of the Potential for "Team Science" in DOE Energy Innovation Hubs and Energy Frontier Research Centers. *Energy Policy*, 39(6), 3033-3035. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-79955902149&partnerID=40&md5=950000e2793a0382ee1224730f589d7e>
- Boardman, P. C., & Corley, E. A. (2008). University Research Centers and the Composition of Research Collaborations. *Research Policy*, 37(5), 900-913. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-43449106182&partnerID=40&md5=d0e919bd1980aa2dab445ef99ff3be89>
- Boudreau, J. W. (2004). Organizational Behavior, Strategy, Performance, and Design in "Management Science". *Management Science*, 50, 1463-1476. Retrieved from <http://www.jstor.org/discover/10.2307/30047958?uid=2&uid=4&sid=21102752325907>
- Bozionelos, N. (2008). Intra-organizational Network Resources: How They Relate to Career Success and Organizational Commitment. *Personnel Review*, 37(3), 249-263. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-42149119615&partnerID=40&md5=c2728c1c36ddaca9bd10b878638f94d9>
- Bugliarello, G. (1996). Urban Knowledge Parks and Economic and Social Development Strategies. *Journal of Urban Planning and Development*, 122, 33-45.
- Burns, L. R., & Wholey, D. R. (1993). Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Inter-organizational Networks. *Academy of Management Journal*, 36(1), 106-138. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-0027549942&partnerID=40&md5=68046a0255c8240ae8f8f1399ba073c9>
- Caldwell, B. S. (1991). New View of Quantifying Organizational Climate through the Work Environment Scale. *Proceedings of the Human Factors Society* (Vol. 2, pp. 930-933). Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-0025748313&partnerID=40&md5=41630003c51b4e2d87ccad1b7ac2ebcd>
- Carley, K. M., & Lin, Z. (1997). A Theoretical Study of Organizational Performance under Information Distortion. *Management Science*, 43, 976-997. Retrieved from <http://mansci.journal.informs.org/content/43/7/976.abstract>
- Cocks, P. (1980). Rethinking the Organizational Weapon: The Soviet System in a Systems Age. *World Politics*, 32, 228-257.
- Coenen, L., Moodysson, J., Ryan, C., Asheim, B., & Phillips, P. (2006). Comparing a

- Pharmaceutical and an Agro-food Bioregion: On the Importance of Knowledge Bases for Socio-spatial Patterns of Innovation. *Industry & Innovation, Taylor and Francis Journals*, 13, 393-414.
- Cooke, P. (2002). *Knowledge Economies: Clusters, Learning and Cooperative Advantage*. London: Routledge Studies in International Business and the World Economy.
- Cooper, R. B., & Zmud, R. W. (1990). Information Technology Implementation Research: A Technological Diffusion Approach. *Management Science*, 36, 123-139. Retrieved from <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2661451?uid=2&uid=4&sid=21102752129067>
- Cummings, S., Rosentraub, M., Domahidy, M., & Coffin, S. (2005). University Involvement in Downtown Revitalization: Managing Political and Financial Risks. *The University as Urban Developer: Case Studies and Analysis*. M.E. Sharpe, Inc.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32, 554-571. Retrieved from <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2631846?uid=2&uid=4&sid=21102752325907>
- Dahlgren, J. W., & Cokus, M. S. (2007). Real Options and Flexibility in Organizational Design. *Proceedings of the 1st Annual 2007 IEEE Systems Conference* (pp. 78-84). Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-34748926352&partnerID=40&md5=cec6208070ef3035c40c5f9843e4249d>
- Davis, R. H., Strand, R., Alexander, L. T., & Hussain, M. N. (1982). The Impact of Organizational and Innovator Variables on Instructional Innovation in Higher Education. *The Journal of Higher Education*, 53, 568. Retrieved from <http://www.jstor.org/discover/10.2307/1981854?uid=2&uid=4&sid=21102752325907>
- Dean Jr., J. W., & Snell, S. A. (1991). Integrated Manufacturing and Job Design: Moderating Effects of Organizational Inertia. *Academy of Management Journal*, 34, 776-804.
- Dee, J. R., Henkin, A. B., & Singleton, C. A. (2006). Organizational Commitment of Teachers in Urban Schools: Examining the Effects of Team Structures. *Urban Education*, 41(6), 603-627. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-33749841655&partnerID=40&md5=c8fc2aa338fe21e433fa63e7f7be2cfl>
- DeSanctis, G., Glass, J. T., & Ensing, I. M. (2002). Organizational Designs for R&D. *Academy of Management Executive*, 16(3), 55-66. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-14244271958&partnerID=40&md5=fc1283b6760ea31ba4660176df399d2f>
- Deshpande, R. (1982). The Organizational Context of Market Research Use. *Journal of Marketing*, 46, 91-101.
- Deshpande, R., & Zaltman, G. (1982). Factors Affecting the Use of Market Research Information: A Path Analysis. *Journal of Marketing Research*, 19, 14-31.
- Dill, D. D. (1995). University-industry Entrepreneurship: The Organization and Management of American University Technology Transfer Units. *Higher Education*, 29, 369-384.
- Dougherty, D. (1992). A Practice-centered Model of Organizational Renewal through Product Innovation. *Strategic Management Journal*, 13, 77-92.
- Ethiraj, S. K., & Levinthal, D. (2004). Bounded Rationality and the Search for Organizational Architecture: An

- Evolutionary Perspective on the Design of Organizations and Their Evolvability. *Administrative Science Quarterly*, 49, 404-437. Retrieved from <http://www.jstor.org/discover/10.2307/4131441?uid=2&uid=4&sid=21102752325907>
- Fang, C., Lee, J., & Schilling, M. A. (2010). Balancing Exploration and Exploitation Through Structural Design: The Isolation of Subgroups and Organizational Learning. *Organization Science*, 21, 625-642. Retrieved from <http://orgsci.journal.informs.org/content/21/3/625.full.pdf>
- Fleet, G. H. (1993). The Microorganisms of Winemaking—Isolation Enumeration and Identification. *Wine Microbiology and Biotechnology* (pp. 1-27). Switzerland: Harwood Academic Publishers, Chur.
- Glick, W. H., Huber, G. P., Miller, C. C., Doty, D. H., & Sutcliffe, K. M. (1990). Studying Changes in Organizational Design and Effectiveness: Retrospective Event Histories and Periodic Assessments. *Organization Science*, 1, 293-312.
- Gurkov, I., & Settles, A. (2011). Managing Organizational Stretch to Overcome the Uncertainty of the Great Recession of 2008. *International Journal of Organizational Analysis*, 19(4), 317-330. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-80054018472&partnerID=40&md5=73a49c4ef482ccaf2a20136bbb54aab9>
- Haas, M. R. (2006). Knowledge Gathering, Team Capabilities, and Project Performance in Challenging Work Environments. *Management Science*, 52(8), 1170-1184. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-33744797432&partnerID=40&md5=700b16a09e8dcecf1a3b5d838d732067>
- Hannan, M. T., Pólos, L., & Carroll, G. R. (2003). Cascading Organizational Change. *Organization Science*, 14, 463-482.
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1981). Organizational Design: A Survey and an Approach. *Operations Research*, 29, 417-447.
- Heimann, C. F. L. (1993). Understanding the Challenger Disaster: Organizational Structure and the Design of Reliable Systems. *American Political Science Review*, 87, 421-435.
- Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design Science in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, 28, 75-105.
- Huber, G. P. (1990). A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence, and Decision Making. *The Academy of Management Review*, 15, 47-71. Retrieved from <http://www.jstor.org/discover/10.2307/258105?uid=2&uid=4&sid=21102752523497>
- Huber, G. P., & McDaniel, R. R. (1986). The Decision-Making Paradigm of Organizational Design. *Management Science*, 32, 572-589.
- Inventta. (2011). Análisis de Capacidades: Alianza Universidad-Empresa-Estado (Capacity Analysis: University-Business-State Alliance.) Bogotá D.C.: Power Point Presentation, Inventta Colombia.
- Ivarsson, M., & Gorschek, T. (2009). Technology Transfer Decision Support in Requirements Engineering Research: A Systematic Review of REj. *Requirements Engineering Journal*, 14, 155-175.
- Jin, Y., Levitt, R. E., Christiansen, T. R., & Kunz, J. C. (1995). Virtual Design Team: Modeling Organizational Behavior of Concurrent Design Teams. *Artificial Intelligence for Engineering Design*,



- Analysis and Manufacturing: AIEDAM*, 9(2), 145-158. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-0029289177&partnerID=40&md5=cf8b9317d25fae1273336437ec023b89>
- Kaiser, J., & Buxmann, P. (2012). Organizational Design of IT Supplier Relationship Management: A Multiple Case Study of Five Client Companies. *Journal of Information Technology*, 27(1), 57-73. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84856593902&partnerID=40&md5=4bdc93a0691a51e477f6fa927f1d5993>
- Kaiser, K. M., & Bostrom, R. P. (1982). Personality Characteristics of MIS Project Teams: an Empirical Study and Action-research Design. *MIS Quarterly*, 6, 43-60.
- Klein, S. (1996). The Configuration of Inter-organizational Relations. *European Journal of Information Systems*, 5(2), 92-102. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-21344472090&partnerID=40&md5=9467139bc3c71b3170206fa37fd44aae>
- Kozma, R. B. (1985). A Grounded Theory of Instructional Innovation in Higher Education. *Journal of Higher Education*, 56, 300.
- Krackhardt, D., & Stern, R. N. (1988). Informal Networks and Organizational Crises: An Experimental Simulation. *Social Psychology Quarterly*, 51, 123-140.
- Kusunoki, K., Nonaka, I., & Nagata, A. (1998). Organizational Capabilities in Product Development of Japanese Firms: A Conceptual Framework and Empirical Finding. *Organization Science*, 9, 699-718. Retrieved from <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2640250?uid=2&uid=4&sid=21102752207197>
- Lane, J.-E. (1983). Higher Education — Public Policy-making and Implementation. *Higher Education*, 12, 519-565.
- Lee, B., Barua, A., & Whinston, A. B. (1991). Discovery and Representation of Causal Relationships in MIS Research: A Methodological Framework. *MIS Quarterly*, 21, 109-129. Retrieved from <http://www.jstor.org/discover/10.2307/249744?uid=2&uid=4&sid=21102752523497>
- Leidner, D. E., & Elam, J. J. (1995). The Impact of Executive Information Systems on Organizational Design, Intelligence, and Decision Making. *Organization Science*, 6, 645-664.
- Levitt, R. E., Thomsen, J., Christiansen, T. R., Kunz, J. C., Jin, Y., & Nass, C. (1999). Simulating Project Work Processes and Organizations: Toward a Micro-contingency Theory of Organizational Design. *Management Science*, 45(11), 1479-1495. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-0033358240&partnerID=40&md5=2a3a3d2892bbb4d146c0d75884d75b08>
- Lewin, A. Y., & Minton, J. W. (1986). Determining Organizational Effectiveness: Another Look and an Agenda for Research. *Management Science*, 35, 514-538.
- Lloria, M. B. (2007). Differentiation in Knowledge-creating Organizations. *International Journal of Manpower*, 28(8), 674-693. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-36448976556&partnerID=40&md5=23c773e2be0a2b43df090caf68ff1394>
- Long, R. J. (1980). Job Attitudes and Organizational Performance under Employee Ownership. *Academy of Management Journal*, 23, 726-737.
- Lovejoy, W. S., & Sinha, A. (2010). Efficient Structures for Innovative Social

- Networks. *Management Science*, 56, 1127-1145. Retrieved from <http://mansci.journal.informs.org/content/56/7/1127.abstract>
- Luger, M., & Goldstein, H. (1990). *Technology in the Garden*. California: Chapel Hill: University of North Carolina Press.
- Mayer, H. (2007). What Is the Role of the University in Creating a High-Technology Region? *Journal of Urban Technology*, 14(3), 33-58. doi:10.1080/10630730801924225
- Mintzberg, H. (2001). *Designing Effective Organizations*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *The Knowledge-creating Company*. México D.F.: Oxford University Press.
- Nonaka, Ikujiro. (2007). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, July-Augus, 162-171.
- Novo, M., Murga-Menoyo, M.-Á., & Bautista-Cerro, M. J. (2010). Educational Advances And Trends For Sustainable Development: A Research Project On Educational Innovation. *Journal of Baltic Science Education*, 9, 302-314.
- Orlikowski, W. J., & Barley, S. R. (2001). Technology and Institutions: What Can Research on Information Technology and Research on Organizations Learn from Each Other? *MIS Quarterly*, 25, 145-165. Retrieved from <http://www.jstor.org/discover/10.2307/3250927?uid=2&uid=4&sid=21102752523497>
- Ostrander, S. (2004). Democracy, Civic Participation, and the University: A Comparative Study of Civic Engagement on Five Campuses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33, 74-93.
- Pal, R., & Torstensson, H. (2011). Aligning Critical Success Factors to Organizational Design: A Study of Swedish Textile and Clothing Firms. *Business Process Management Journal*, 17(3), 403-436.
- Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-79959215913&partnerID=40&md5=39d1d4c1e8ec580d1324fe22ec4954d2>
- Pentland, B. T. (2003). Conceptualizing and Measuring Variety in the Execution of Organizational Work Processes. *Management Science*, 49, 857-870. Retrieved from <http://mansci.journal.informs.org/content/49/7/857.full.pdf>
- Perrow, C. (1983). The Organizational Context of Human Factors Engineering. *Administrative Science Quarterly*, 28, 521-541.
- Perry, D., & Wiewel, W. (2005). *The University as Urban Developer: Case Studies and Analysis*. M.E. Sharpe.
- Rico, R., Fernandez-Rios, M., Rascado, P., & Sánchez-Manzanares, M. (2004). Teorías Implícitas, Diseño Organizacional y Eficacia (Implicit Theories, Organizational Design and Efficacy.) *Revista Interamericana de Psicología*, 38, 121-130.
- Rivkin, J. W., & Siggelkow, N. (2003). Balancing Search and Stability: Interdependencies Among Elements of Organizational Design. *Management Science*, 49, 290-311.
- Roberts, P., & Greenwood. (1997). Integrating Transaction Cost and Institutional Theories: Towards a Constrained-frequency Framework for Understanding Organizational Design Adoption. *The Academy of Management Review*, 22, 346-373. Retrieved from <http://www.jstor.org/discover/10.2307/259326?uid=2&uid=4&sid=21102752325907>
- Rodin, J. (2005). The 21st Century Urban University: New Roles for Practice and Research. *Journal of the American Planning Association*, 17, 237-249.
- Rowland, P., & Parry, K. (2009). Consensual Commitment: A Grounded Theory of the Meso-level Influence of Organizational

- Design on Leadership and Decision-making. *Leadership Quarterly*, 20(4), 535-553. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-67649361336&partnerID=40&md5=b5b5f3c05e608cae39e8736712cfea6d>
- Royston, P., & Wright, E. (1997). Age-specific Reference Intervals for Normally Distributed Data. *Stata Technical Bulletin*, 38, 4-9.
- Saxenian, A. (1985). *Silicon Valley and Route 128: Regional Prototypes or Historic Exceptions?* In Castells, M. Beverly Hills: Sage: High Technology, Space and Society.
- Siegel, D., Waldman, D., & Link, A. (2003). Assessing the Impact of Organizational Practices on the Relative Productivity of University Technology Transfer Offices: An Exploratory Study. *Research Policy*, 32, 27-48.
- Silva, H., Morales, G., León, A., Pacheco, V., Garduño, H., Camacho, A., & Carpio, C. (2011). Relaciones de transferencia entre habilidades didácticas y científicas: Un análisis experimental (Transfer Relationships between Didactic and Scientific Abilities: An Experimental Analysis.) *Suma Psicológica*.
- Sloper, D. W. (1982). Recent Evaluations in Australian Higher Education: Context and Incidence. *Higher Education*, 11, 405-440. Retrieved from <http://link.springer.com/article/10.1007%2FBF00157658>
- Sun, P. Y.-T., & Scott, J. L. (2005). An Investigation of Barriers to Knowledge Transfer. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 75-90. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-18144388352&partnerID=40&md5=e05b018f8cb855237d65ce3d8cf49ae3>
- Te'eni, D. (2001). Review: A Cognitive-Affective Model of Organizational Communication for Designing It. *MIS Quarterly*, 25, 251-312. Retrieved from <http://www.jstor.org/discover/10.2307/3250931?uid=2&uid=4&sid=21102752325907>
- Tiffin, S., & Kunc, M. (2011). Measuring the Roles Universities Play in Regional Innovation Systems: A Comparative Study between Chilean and Canadian natural Resource-based Regions. *Science and Public Policy*, 38(1), 55-66. doi:10.3152/016502611X12849792159317
- Tillquist, J., King, J. L., & Woo, C. (2002). A Representational Scheme for Analyzing Information Technology and Organizational Dependency. *MIS Quarterly*, 26, 91-118.
- Trauth, E. M., & Cole, E. (1992). The Organizational Interface: A Method for Supporting End Users of Packaged Software. *MIS Quarterly*, 16, 35-53. Retrieved from <http://www.jstor.org/discover/10.2307/249700?uid=2&uid=4&sid=21102752523497>
- Ungson, G. R., Braunstein, D. N., & Hall, P. D. (1981). Managerial Information Processing: A Research Review. *Administrative Science Quarterly*, 26. Retrieved from <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2392604?uid=2&uid=4&sid=21102752325907>
- Vargas-Hernández, J. G. (2006). Los desafíos del diseño organizacional e institucional en un medio ambiente globalizador. *Cuadernos de Administración*, 35, 81-106.
- Visscher, K., & Visscher-Voerman, J. I. A. (2010). Organizational Design Approaches in Management Consulting. *Management Decision*, 48(5), 713-731. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-77952904207&partnerID=40&md5=ea024ba40ff86e423ab204ee392352e0>
- Wernerfelt, B. (2004). Organizational Languages. *Journal of Economics & Management Strategy*, 13, 461-472. Retrieved

from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1430-9134.2004.00019.x/abstract>

- Whitworth, A., Haining, S., & Stringer, H. (2012). Enhancing Research Capacity across Healthcare and Higher Education Sectors: Development and Evaluation of An Integrated Model. *BMC Health Services Research*, 12, 287. Retrieved from <http://link.springer.com/article/10.1186%2F1472-6963-12-287>
- Wijk, R. Van, Jansen, J. J. P., & Lyles, M. A. (2008). Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic

Review and Assessment of its Antecedents and Consequences, (June).

- Yıldız, M. L. (2012). The Future of Organizational Design: A Forecasting Study. *Metu Studies In Development*, 39.
- Zahra, S. a., Van de Velde, E., & Larraneta, B. (2007). Knowledge Conversion Capability and the Performance of Corporate and University Spin-offs. *Industrial and Corporate Change*, 16(4), 569-608. doi:10.1093/icc/dtm018



**Método para lograr la  
calidad en las organizaciones**

Javier Maya Mendoza



# Método para lograr la calidad en las organizaciones

## A Method to Achieve Quality in Organizations

**Recibido:** 4 de septiembre de 2013

**Evaluado:** 3 de octubre de 2013

**Aceptado:** 10 de octubre de 2013

### **Javier Maya Mendoza (México)**

Ph. D. en Ciencias Administrativas. Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional. Códigos JEL: L15

Información y calidad del producto, estandarización y compatibilidad.

Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional

Correo electrónico: jmayam@hotmail.com

### **Resumen**

Las organizaciones del sector industrial y de servicios asocian el término *calidad* con ofrecer servicios y productos excelentes, que cubran los requerimientos de sus clientes. Pero lograr la calidad es complicado, ya sea por no tener bien definido los requerimientos de sus clientes, no contar con un sistema de calidad efectivo o no tener un compromiso real con la calidad de los productos y servicios que ofrecen. Ante esta problemática, este trabajo consistió en el desarrollo e implantación de un método que ayude a las organizaciones a diseñar e implementar un sistema de gestión de calidad basado en las normas ISO 9000 y en los ocho principios de calidad, a fin de implantar y certificar este sistema ante las normas mencionadas y lograr la calidad de los productos y servicios que ofrecen a sus clientes. La investigación muestra el método que se implantó en el municipio de Naucalpan, estado de México, donde en un periodo de

### **Abstract**

Organizations belonging to industrial and service areas connect the term quality to providing excellent products and services that cover the requirements of their customers. Nevertheless, it is complicated to achieve quality because the requirements of the customers are not well defined, there is not an effective quality system, or there is not a real commitment with the quality of services and products offered. This article developed and implemented a method to help organizations to design and implement a quality management system based on ISO 9000 standards and on the eight quality principles. Its purpose was to introduce and certify this system before the already mentioned standards as well as achieving the quality of products and services offered to their customers. The research shows the method used in the municipality of Naucalpan, Mexico, where, in a five-year period, eight of its departments were cer-

cinco años se certificó ante la norma ISO 9001:2000 a ocho de sus dependencias, las cuales se administran como sistemas independientes y donde se cubrió 150 procesos, 600 indicadores de gestión y alrededor de 8500 empleados.

**Palabras clave:** calidad, ISO 9000, indicadores de proceso, satisfacción del cliente, ocho principios de calidad.

tified according to ISO 9001:2000 standards. These departments were managed as independent systems, covering 150 processes, 600 management indicators, and approximately 8500 employees.

**Keywords:** quality, ISO 9000, process indicators, customer satisfaction, eight quality principles.



## Introducción

La calidad es un término que la gran mayoría de las organizaciones creen conocer, pero esto no es cierto del todo, ya que las organizaciones, sea cual fuese su tamaño, sector industrial al que pertenecen y producto o servicio que ofrecen a sus clientes, en el momento de definir y dar cumplimiento a este término, se les complica, lo que denota un desconocimiento del término por parte de los empleados y, por consiguiente, el incumplimiento de los requerimientos de sus clientes.

La calidad es un elemento estratégico que las organizaciones deben poseer, ya que estas pueden ofrecer precios bajos, tiempos cortos de entrega, amplia disponibilidad, precio competitivo y alguna otra característica, pero si la calidad no está presente en los productos y servicios que ofrecen, de nada sirve y la pérdida de competitividad y de utilidades se presenta rápidamente en las organizaciones.

La calidad no es solo una frase demagógica utilizada por muchos profesionales del ramo, ya que la calidad es un atributo por cumplir en los productos y servicios que una organización ofrece a sus clientes, como puede ser: más rápido, más duradero, más alto, sabor agradable, más seguro, más ligero, más pequeño, menos revolucionado, más bonito, más barato, más confortable, más exclusivo, etc., dependiendo del producto o servicio de que se trate, es decir, la calidad tiene características específicas por cumplir para cada organización.

No cumplir con los requerimientos de los clientes se traduce en mala calidad y en la pérdida subsecuente de mercado, ya que un cliente que recibe mala calidad de los productos y servicios adquiridos, además de no volver a adquirir estos, sugiere a

otros no hacerlo, ocasionando en las organizaciones grandes pérdidas económicas.

Por otra parte, trabajar con organismos gubernamentales es muy distinto de trabajar en organizaciones privadas; la opinión general que se tiene en México acerca del sector público es que es ineficiente y el personal que labora en estas organizaciones es incompetente. Por esta razón, certificar estas organizaciones fue un reto interesante, ya que el objetivo no era solo implementar un sistema de gestión de calidad para lograr su certificación y con esto obtener un beneficio político o como es el caso de muchas organizaciones privadas que se ven obligadas a certificar su sistema de gestión de calidad solo por cubrir requisitos comerciales. En este caso, el objetivo fue diseñar e implementar un sistema de gestión de calidad, certificarlos ante la normativa ISO 9001:2000 (vigente en ese entonces), lograr que los servicios fueran de calidad y que estos satisficieran los requerimientos de los habitantes del municipio de Naucalpan, todo esto con los recursos y personal existente.

## Marco teórico

### Concepto de calidad

Cantú (2001) refiere que en español el término *calidad* señala un conjunto de características de una persona o de una cosa, importancia, calificación, carácter, índole, superioridad, excelencia, clase, importancia, condición. Asimismo, describe que el sustantivo inglés *quality* identifica a una persona de un alto nivel social, algo excepcionalmente bueno en su clase, elemento distintivo. Ambos términos derivan de la palabra latina *qualitas*, que indica cualidad, manera de ser, propiedad de las cosas y que

a su vez deriva del adjetivo también latino *qualis*, que significa cuál, de qué género, de qué clase, de qué calidad, de qué especie.

Barrera (2006) hace una compilación del concepto, entre ellos:

- ~ Deming: “Ofrecer a bajo costo productos o servicios que satisfagan a los clientes”.
- ~ Juran: “Adecuar las características del producto al uso que le va a dar el consumidor”.
- ~ Taguchi: “La mínima pérdida ocasionada a la sociedad desde el envío del producto al cliente hasta su uso total”.
- ~ Crosby: “Cumplir con los requisitos”.
- ~ Norma ISO 9000:2005: “Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.
- ~ Bureau Veritas (2002): “Calidad es cumplir con los requerimientos del cliente, los requerimientos normativos y los requerimientos intrínsecos al producto”, siendo esta última la que prevalece a lo largo de este artículo.

## Normas ISO 9000

Bureau Veritas International (2001) menciona que en 1987 se creó la serie de estandarización ISO 9000, la cual debe ser revisada por lo menos cada cinco años. El Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (2010) nos dice que la serie de normas ISO 9000 consta de tres normas, que se listan a continuación en su última revisión:

- ~ ISO 9000:2005 “Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario”.
- ~ ISO 9001:2008 “Sistema de gestión de calidad. Requisitos.

- ~ ISO 9004:2009 “Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño.

La revisión que se muestra de cada una de ellas *no ha tenido cambios significativos en comparación con la versión de 2000*. De estas tres, solo la Norma ISO 9001 es auditable, ya que la Norma ISO 9000 describe los fundamentos y vocabularios por usar en el sistema de gestión de calidad y la Norma ISO 9004 es una guía que describe las directrices para la mejora continua de los procesos y de los sistemas de gestión calidad.

Bureau Veritas International (2001) menciona que una característica importante de la Norma ISO 9001 es que esta es intencionalmente vaga, de modo que pueda ajustarse a casi cualquier operación empresarial, ya que se diseñó de tal manera que fuese posible satisfacer los requerimientos básicos de una operación en empresas de cualquier tipo y tamaño. De igual forma, contrariamente a la creencia de que las normas ISO 9000 son rígidas e inflexibles, en realidad la serie permite una considerable flexibilidad. Se pretende que estas normas internacionales se implementen de acuerdo con su estructura, pero será necesario a veces adaptarlas, ya sea agregando o eliminando componentes o requerimientos del sistema de calidad en ciertas circunstancias contractuales específicas. De igual forma, la certificación ante la Norma ISO 9001 para una empresa determinada no significa la eliminación total de fallas en sus procesos internos, pero ofrece métodos y procedimientos eficaces sistematizados para determinar las causas de los problemas para luego corregirlos y evitar que estos se repitan nuevamente.

## La calidad y sus principios

La Norma ISO 9000:2005 “Sistema de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario” nos menciona que para operar una organización en forma exitosa se requiere que esta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Igualmente, la normas ISO 2004:2009 han identificado ocho principios que soportan y gestionan un sistema de calidad y que pueden ser utilizados por la alta dirección, para conducir a la organización hacia la mejora de su desempeño. Los principios son los siguientes:

- enfoque al cliente;
- liderazgo;
- participación del personal;
- enfoque basado en procesos;
- enfoque de sistemas para la gestión;
- mejora continua;
- enfoque basado en hechos para la toma de decisión;
- relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

### Pero... ¿Cómo conseguir la calidad?

Existen muchos métodos que hacen posible que una organización logre la calidad en sus productos y servicios. En estos métodos, un objetivo común es cumplir con los requerimientos del cliente, por lo que es importante que todos los empleados de una organización conozcan cuáles son estos requerimiento, y a partir de este conocimiento, diseñar y operar procesos eficaces que logren la calidad deseada por sus clientes.

Alcanzar un nivel de calidad alto de los productos y servicios en una organización requiere no solo implementar un sistema de calidad, sino que es necesario que el sistema esté soportado por los principios de calidad y que, independientemente de que el sistema de calidad sea simple o complejo, este tenga procesos productivos eficaces operados por personal competente; en otras palabras, y ejemplificando, para que una empresa productora de zapatos produzca sus productos con calidad (es decir que cumpla con los requerimientos del cliente, los normativos y los intrínsecos), se requiere procesos que produzcan zapatos cómodos, resistentes, elegantes, a la moda, en varios colores, en varios tamaños, a precio adecuado, con entregas a tiempo, con un servicio amable, en cumplimiento con la normativa y los requerimientos intrínsecos aplicables a la fabricación de zapatos. Entonces se puede decir que esta organización hace zapatos de calidad, ya que cumple los requerimientos establecidos.

Muchas organizaciones que no saben fabricar sus productos y servicios piensan que con la implantación de un sistema de calidad y tomar los cursos de capacitación existentes en esta rama lograrán la calidad deseada, pero —como ya se ha mencionado— esto no es suficiente, y en este sentido una estrategia eficaz es implantar el sistema de calidad agregando actividades que den cumplimiento con los ocho principios de calidad, además de mejorar la competencia del empleado a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y una motivación adecuada.

## Descripción del sistema en estudio

El proyecto se desarrolló en el municipio de Naucalpan donde, según la encuesta del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEG) de 2010, este municipio cuenta con aproximadamente 821 442 habitantes con una extensión territorial de 150.70 km<sup>2</sup> de los cuales 45 % es urbano. Para cubrir las necesidades de servicios públicos, el gobierno municipal se divide en diferentes dependencias de acuerdo con los servicios que ofrece a sus habitantes. Naucalpan está considerado como uno de los municipios más ricos del país. Está ubicado en la zona colindante con el Distrito Federal (ciudad capital de México) donde se ubica un sinnúmero de industrias, entre las que se pueden mencionar laboratorios farmacéuticos, industria de autopartes, industria química, manufactura de textiles y de inyección de

plásticos. Por otro lado, el sector comercial y de servicios es muy importante y en los últimos cuarenta años ha tenido un gran desarrollo, iniciado con la apertura del Centro Comercial Plaza Satélite en 1971, Mundo E en 1998, Cúspide Sky Mall en 2007, entre muchos otros.

En el periodo que abarcó de julio de 2001 a agosto de 2006, se trabajó en el diseño, implantación y mantenimiento de un sistema de gestión de calidad en ocho dependencias de este municipio, cubriendo alrededor de 150 procesos que originan servicios directos a sus ciudadanos. Las dependencias seleccionadas no tienen relación alguna en términos operacionales, cuentan con estructuras orgánicas diferentes, presupuestos distintos, requerimientos de personal de múltiples competencias y servicios múltiples. Las dependencias donde se trabajó, así como sus principales servicios, se muestran en la tabla 1.

**Tabla 1.** Servicios proporcionados por las organizaciones en estudio

Municipio de Naucalpan de Juárez	
Organización	Principales servicios que ofrece a sus habitantes
Dirección General de Seguridad Pública y Tránsito Municipal (DGSPyTM)	Seguridad pública, tránsito vial y expedición de permisos de tránsito.
Organismo de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento (OAPAS)	Suministro de agua potable, servicio de drenaje, servicio de saneamiento.
Vocalía Ejecutiva de Protección Civil (VEPC)	Atención a siniestros y servicio de atención prehospitalaria.
Desarrollo Integral de la Familia (DIF)	Asesoría jurídica, atención médica y odontológica, atención a la discapacidad, servicio de estancias infantiles, atención psicológica integral, prevención del alcoholismo y la farmacodependencia, servicios funerarios, talleres de formación, apoyo en especie, etc.
Dirección General de Servicios Públicos (DGSP)	Bacheo en vialidades, mantenimiento de alumbrado público y semáforos, mantenimiento de parques y jardines, mantenimiento y conservación de vialidades, recolección de basura, barrido manual, etc.
Dirección General de Desarrollo Urbano (DGDU)	Autorización para construcción, licencia municipal de construcción para estructura de anuncios publicitarios y permiso para su colocación, autorización para reparación de banqueta o guarnición hecha por particulares, autorización para realizar obras de modificación, entre muchos otros.

Municipio de Naucalpan de Juárez	
Organización	Principales servicios que ofrece a sus habitantes
Secretaría de Heroico Ayuntamiento (SHA)	Expedición de contratos por delegación de facultades y contratos simplificados, expedición de constancias de vecindad, expedición de permisos para el uso de instalaciones municipales, servicio de atención y acceso a la información pública, recepción y contestación de peticiones de situación de inmuebles, entre muchos otros.
Dirección General de Desarrollo Social (DGDS)	Atención a la mujer, asesoría legal, asistencia social, promoción de la cultura y bibliotecas, fomento deportivo y atención a la juventud, control epidemiológico y atención médico-veterinaria, etc.

**Fuente:** Modificado de *Manual de calidad* de las organizaciones DGSPyTM Rev.7 (2006, pp. 12-13), OAPAS Rev.8 (2006, pp. 15), VEPC Rev. 4 (2006, pp. 4), DIF Rev.5 (2006, pp. 11-12), DGSP Rev. 4 (2005, pp. 12), DGDU Rev.1 (2006, pp. 7), SHA Rev.2 (2006, pp. 4-5), DGDS Rev. 2 (2006, pp. 4-6).

## Método

Según lo establecido por Sekaran y Bougie (2010), la investigación realizada fue de tipo transversal. El muestreo que se llevó a cabo es no probabilístico, de conveniencia, de acuerdo con la selección realizada por el presidente municipal en turno (2000-2003 y 2003-2006). Los trabajos se iniciaron el 7 de julio de 2001 en la Dirección General de Seguridad Pública y Tránsito Municipal (DGSPyTM), en enero de 2002 se iniciaron los trabajos en el Organismo de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento (OAPAS), en el Desarrollo Integral de la Familia (DIF) y en la Vocalía Ejecutiva de Protección Civil (VEPC). Para enero de 2003, se iniciaron los trabajos en la Dirección General de Servicios Públicos (DGSP). En octubre de 2003, con nuevo gobierno municipal, se comenzaron los trabajos en la Dirección General de Desarrollo Social (DGDS) y en la Secretaría del Heroico Ayuntamiento (SHA). Finalmente, en abril de 2005, se iniciaron los trabajos en la Dirección General de Desarrollo Urbano (DGDU). Es decir,

no se empezaron los trabajos de certificación al mismo tiempo, pero en cada una de las dependencias se utilizó el mismo método de implantación. Este método fue diseñado según experiencias con organizaciones industriales previas y este se fue ajustando conforme se aplicó en cada una de las dependencias mencionadas. El método en su versión final es el siguiente:

- 1) *Diagnóstico del sistema.* Consiste en la revisión documental de los manuales de la organización, políticas internas, estructura organizacional, descripción de puestos, servicios/productos que ofrecen, tipos de usuarios o clientes, misión, visión, etc. En esta etapa, se deben realizar entrevistas con los responsables de cada organización y en particular con los dueños de cada proceso para conocer la problemática existente en la organización y en los procesos que lo conforman. Con este diagnóstico, se recomienda utilizar el cuestionario del anexo A3

- “Preguntas de autoevaluación” de la Norma ISO 9004:2000 o su revisión actual: ISO 9004:2009.
- 2) *Identificación de procesos.* Según la Norma ISO 9001:2008 y la información obtenida en la etapa de diagnóstico del sistema, establecer los procesos que formarán parte del sistema de gestión de calidad para dar cumplimiento a la normativa mencionada. Estos procesos se deben clasificar de la siguiente manera:
    - a. *Procesos principales.* Son los procesos de realización que hacen posible de forma directa el producto o servicio que ofrecen las organizaciones.
    - b. *Procesos de gestión.* Son los procesos que delimitan la asignación de recursos, mantenimiento de infraestructura, adquisición de bienes y servicios, mantenimiento de equipo de cómputo, etc.
    - c. *Procesos del sistema de gestión de calidad.* Son los que rigen el sistema de calidad para la evaluación, medición y mejora continua de los procesos: acciones correctivas, acciones preventivas, auditorías de calidad, medición de procesos, etc.
    - d. *Procesos de soporte.* Son los que apoyan el funcionamiento del sistema de gestión de calidad como son el control de documentos, el control de registros, el control de archivos, etc.
  - 3) *Determinar los requerimientos del usuario.* Según el análisis de los puntos 1 y 2.
  - 4) *Definir el concepto de calidad.* La definición incluye los requerimientos de los clientes en referencia a los servicios que ofrece la organización.
  - 5) *Establecer la política de calidad.* Establecer una política de calidad tomando como base la definición de calidad establecida en el punto anterior.
  - 6) *Analizar y documentar los procesos.* Analizar los procesos mediante un análisis de valor y la estandarización de las actividades que lo componen para diseñar procesos eficaces. Terminado lo anterior, documentar los procesos mediante la realización de los procedimientos, incluso la elaboración de los manuales organizacionales, políticas internas, visión, misión, etc., si la organización no cuenta con estos.
  - 7) *Establecer indicadores de gestión.* Estos deben medir los procesos principales, los procesos de gestión, del sistema de gestión de calidad y los procesos de soporte, incluso la satisfacción del usuario.
  - 8) *Mejorar la competencia del personal de la organización.* Esta capacitación debe incluir cursos que aumenten los conocimientos, las habilidades y la motivación de los empleados de la organización. A lo anterior se deben agregar temas de calidad, normas ISO 9000 y ocho principios de calidad, ya que un adoctrinamiento de calidad a todo el personal es esencial en este tipo de proyectos.
  - 9) *Realizar auditorías internas a los procesos.* Estas deben realizarse en promedio tres meses después de concluida la documentación de los procesos. El resultado de estas auditorías deben ser evidenciadas en registros, como cuestionarios. Los cuestionarios se deben basar en la Norma ISO 9001:2008, en los procesos por auditar y en los ocho principios de calidad.
  - 10) *Cumplir con los principios de calidad.*

- 11) *Preparar al personal para la auditoría de certificación.* Este paso siempre debe hacerse en el caso de que la organización quiera certificar su sistema de gestión de calidad ante un organismo certificador ISO 9000.
- 12) *Realizar auditoría de certificación.*

## Lineamientos generales del método de implantación

- Asignar responsables de tiempo completo para recabar la información y documentar los procesos. Muchas organizaciones erróneamente nombran a un coordinador del proyecto y se deja la responsabilidad de la documentación de los procesos a los dueños. Esto ha traído como resultado procesos no estandarizados y tiempos de documentación largos. Asignar personal para la documentación de procesos garantiza la estandarización, la uniformidad de la documentación y los tiempos de elaboración cortos.
- Los responsables de la documentación deben observar con detalle cada proceso e involucrar al personal que participa.

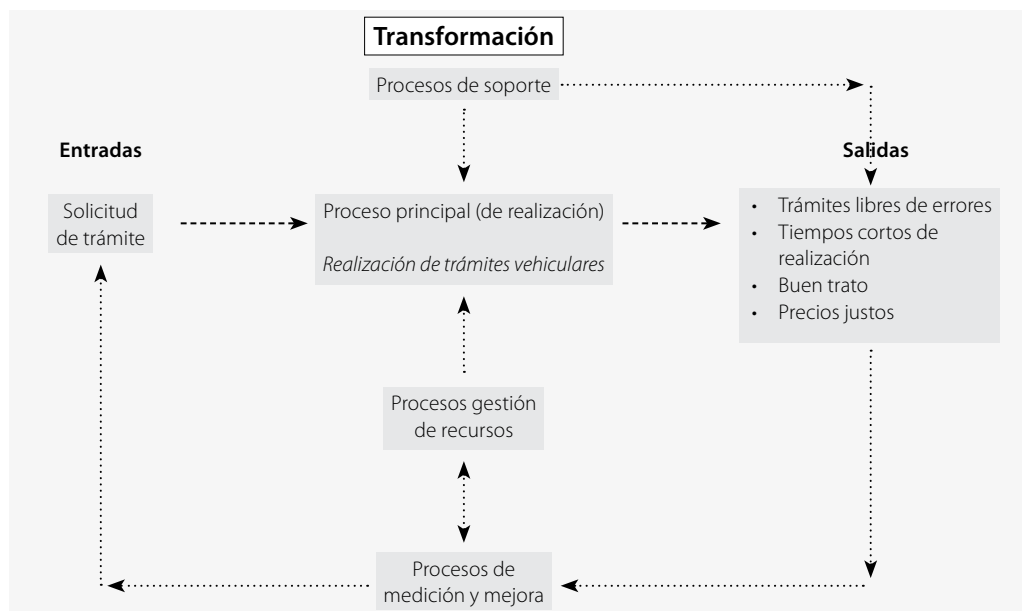
## Resultados de la implantación

Los resultados obtenidos en la implantación del método se presentan a continuación.

*Diagnóstico del sistema.* La revisión documental arrojó información valiosa para el diseño del nuevo sistema de calidad. En las entrevistas con los dueños de cada proceso de las distintas dependencias, se utilizó el cuestionario del anexo A3 “Preguntas de autoevaluación” de la Norma ISO 9004:2000, al cual se le agregaron preguntas relacionadas con el tipo de recursos que se asignan a cada una de las dependencias, el ambiente laboral, el tipo de compromiso de la alta dirección, el trabajo en equipo, el compromiso de cada empleado para el logro de los requerimientos del cliente, el grado de cooperación con otras áreas de la organización, la toma de conciencia respecto de la importancia del trabajo de cada empleado, etc. Estas preguntas para que el diagnóstico cubriera los ocho principios de calidad.

*Identificación de procesos.* El diagnóstico del sistema ayudó a identificar los procesos de realización de los servicios, los procesos de gestión, los procesos del sistema de gestión de calidad y los procesos de soporte de cada dependencia. La figura 1 muestra los procesos y su interacción para el cumplimiento con los requerimientos de los usuarios de la Delegación de Tránsito perteneciente a la DGSPyTM.

**Figura 1.** Interacción de procesos en la Delegación de Tránsito



**Fuente:** Modificado del *Manual de calidad* de la DGSPyTM Rev. 7 (2006, pp. 4-16).

De manera análoga, se identificaron los procesos para las otras dependencias.

*Determinar los requerimientos del usuario.* Los puntos 1 y 2 proporcionaron suficiente información para establecer los requerimientos de los usuarios de cada una de las dependencias. Siguiendo el ejemplo de la interacción de procesos del punto anterior (figura 1), donde se muestra en las salidas los requerimientos de los usuarios de la Delegación de Tránsito: trámites libres de errores, tiempos cortos de realización, buen trato y precios justos. De este mismo modo, se obtuvieron los requerimientos del resto de las dependencias en estudio.

*Definición del concepto de calidad.* Una vez que se conocieron los requerimientos de los clientes, se definió qué es calidad para cada dependencia. En el ejemplo de

la Delegación de Tránsito, la definición de calidad fue definida de la siguiente manera: “Calidad es proporcionar trámites vehiculares libres de errores, en tiempos cortos, con buen trato y a precio justo”.

*Establecer la política de calidad.* En cada una de las dependencias se tomó como base la definición de calidad para determinar su política de calidad. A continuación, se muestran las políticas de calidad de dos dependencias analizadas:

- a. *Política de calidad en OAPAS:* “Brindar un servicio oportuno y eficaz de agua, drenaje y saneamiento a los ciudadanos, ofreciendo un trato de confianza y amabilidad, regido por nuestro sistema de mejora continua”.
- b. *Política de calidad en la DGDU:* “Proporcionar a los ciudadanos en forma



eficaz, los servicios en materia de desarrollo urbano apegados a las disposiciones que propicien el adecuado control del crecimiento de los asentamientos humanos en el territorio municipal y con ello brindar certeza jurídica bajo un proceso constante de mejora continua”.

Establecidas la definición de calidad y la política de calidad, se aplicó a todo el personal un examen para que las entendieran. Esto es de suma importancia para las organizaciones, ya que, al ser conocidas por todos los empleados, se garantiza

que conozcan los requerimientos de los clientes y el compromiso de toda la organización para cubrir estas necesidades. De igual manera, en el examen se les preguntó sobre el compromiso para con su trabajo y la importancia de este en la organización. El examen se aplicó 15 días después de que se difundió tanto la definición como la política de calidad. A las personas con resultados reprobatorios se les orientó y se les volvió a aplicar el examen. Las calificaciones obtenidas en cada una de las dependencias en su primer examen se muestran en la tabla 2, donde se observan resultados positivos. El sistema de calificación utilizado fue de 0 a 10 puntos.

**Tabla 2.** Resultados del examen de concepto de calidad y política de calidad

Concepto	DGSPyTM	OAPAS	VEPC	DIF	DGSP	DGDU	SHA	DGDS
<b>Definición de calidad</b>	8.3	9.1	8.7	8.4	8.1	8.9	8.2	8.4
<b>Entendimiento de política de calidad</b>	8.4	9.2	8.6	8.5	8.2	9.1	8.3	8.5
<b>Compromiso con su trabajo</b>	8.3	9.0	8.8	8.5	8.2	8.5	8.4	8.3
<b>Concientización de la importancia de su trabajo</b>	8.4	8.9	8.6	8.7	8.5	8.6	8.4	8.4
<b>% de reprobados</b>	1.4%	0.04%	0.09%	0.07%	1.7%	.08%	1.6%	1.03%

**Fuente:** Modificado de Política de Calidad aplicado en las organizaciones: DGSPyTM (2002), OAPAS (2002), VEPC (2003), DIF (2003), DGSP (2005), DGDU (2006), SHA (2006), DGDS (2006).

*Analizar y documentar los procesos.* Esta etapa fue la que requirió de mayor tiempo, ya que se realizó un análisis de los procesos para eliminar actividades que no agregaran valor y estandarización. Para este análisis, se aplicaron los métodos establecidos por Finch (2003) para el análisis del valor y Harrington (1991) para la estandarización de procesos. Asimismo, para obtener procesos apegados a la realidad, se trabajó muy

de cerca con los involucrados en cada proceso. En algunas dependencias, fue necesario establecer la misión y visión, ya que no se contaba con ellas. La documentación de todos los procesos de las dependencias que formaron parte del proyecto constó de 345 procedimientos aproximadamente.

Los documentos clave son aquellos que soportan el sistema de gestión de calidad, y estos en una auditoría de certificación

son solicitados por los auditores certificadores. Según los resultados obtenidos en este proyecto, se puede establecer como documentos clave los siguientes:

- ~ Procedimientos escritos de cada proceso que formen parte del sistema de gestión de calidad (puede ser un documento escrito, gráfico, una película, etc.).
- ~ Establecimiento, difusión, entendimiento y evaluación de la política de calidad de la organización.
- ~ Evidencias de implantación de los procedimientos escritos (son los registros de calidad: llenado de formas, pantallas electrónicas a través de programas computacionales, facturas, pedidos, programas de capacitación, etc.).
- ~ Descripción de puestos de cada uno de los integrantes de la organización. En esta descripción, se debe establecer la competencia de cada empleado (formación, conocimientos, experiencia y habilidades requeridos para cada puesto) y las evidencias de cumplimiento con esta competencia.
- ~ Análisis de la capacitación del personal operativo y administrativo. Este análisis debe mostrar el cumplimiento con el proceso de capacitación: detección de necesidades de capacitación, programas, impartición de capacitación y los resultados obtenidos en este proceso.
- ~ El establecimiento de indicadores de gestión para cada proceso y su seguimiento.
- ~ Medición de la satisfacción del cliente.
- ~ Calibración de equipos de medición y prueba en caso de que sean requeridos en un proceso en particular como son

básculas, calibradores, termómetros, voltímetros, etc.

- ~ Análisis de datos de cada proceso: analizar la satisfacción del cliente, la conformidad con los requisitos del producto o servicio, tendencias de los procesos comportamiento de los proveedores, etc., y según estos determinar si el proceso es o no eficaz.
- ~ Análisis de la mejora continua de los procesos: implantación de la política de calidad, indicadores de gestión, implantación de acciones correctivas y preventivas, etc.
- ~ Auditorías internas realizadas a los procesos que componen el Sistema de Gestión de Calidad.
- ~ Revisión de la alta dirección a los procesos que componen el Sistema de Gestión de Calidad.

*Establecer indicadores de gestión.* Se establecieron indicadores de gestión para medir su eficacia. Para su definición se establecieron las siguientes características:

- ~ Que fueran simples de entender.
- ~ Que fueran medibles.
- ~ Que fueran técnicamente alcanzables.
- ~ Que fueran un reto, es decir que implicara un esfuerzo y mejora para la organización.
- ~ Que se involucrara el tiempo.

La tabla 3 presenta los resultados obtenidos en el trimestre abril-junio de 2006 de tres indicadores por dependencia de 600 que se implantaron en las ocho dependencias.

**Tabla 3.** Resultado de la medición de los indicadores de gestión

Proceso	Indicador	Métrica anterior	Resultado
DGSPyTM			
Implantación de operativos de seguridad y tránsito	Cumplir con 80% de la programación de operativos mensuales.	—	87%
Licencias	Realizar trámite de licencia en un tiempo promedio no mayor de 25 minutos.	45 minutos a 1 hora	18 minutos
Infracciones	Realizar trámites del área en un tiempo promedio no mayor de 20 minutos.	2 horas	17 minutos
OAPAS			
Instalación de medidores	Instalación de medidores en un tiempo no mayor de 10 días hábiles.	60 días hábiles	7 días
Bacheo	Cumplir las órdenes de trabajos de bacheo en un tiempo no mayor de 10 días.	18 días	5 días
Atención a quejas	Atender al usuario en un tiempo no mayor a 10 minutos para cualquier reclamo al centro de información y atención telefónica.	25 minutos promedio	2.38 minutos promedio
VEPC			
Atención de emergencia (Cuerpo de Bomberos)	Cubrir las llamadas de emergencia en un tiempo de respuesta no mayor de 10 minutos en promedio mensual.	20 minutos promedio al mes	7 minutos, 37 segundos
Servicios de atención prehospitalaria a la ciudadanía	Mantenerse en un tiempo promedio mensual de respuesta de 10 minutos en las llamadas de emergencia.	25 minutos promedio al mes	7 minutos, 25 segundos
DGSP			
Mantenimiento de parques y jardines	Realizar 2563410 m <sup>2</sup> de mantenimiento de parques municipales por año.	—	100%
Mantenimiento de vialidades	Reparar y pintar 6268 m <sup>2</sup> de topes por año.	—	100%
Barrido manual	Realizar 112438080 m <sup>2</sup> de barrido manual por año.	—	100%
DGDS			
Parque Naucalli	Realizar por lo menos 30 talleres de manera mensual dentro de la Casa de la Cultura.	—	33 promedio
Fomento Deportivo y Atención a la Juventud	Realizar 27 conferencias por mes en escuelas públicas y privadas del nivel secundaria y preparatoria sobre autoestima, noviazgo, prevención de adicciones, anorexia y bulimia, alcoholismo, etc.	—	28 promedio
Fomento Deportivo y Atención a la Juventud	Realizar diariamente el mantenimiento básico de todos los parques deportivos municipales (poda de pasto, chaparreo, papeleo y barrido de área).	—	100% con programa

Proceso	Indicador	Métrica anterior	Resultado
DIF			
Atención en estancias infantiles	Mantener una efectividad del proceso de educación preescolar por ciclo de 80%.	—	91 %
Atención psicológica integral	Al concluir el proceso terapéutico, los pacientes habrán alcanzado mínimo 80% de efectividad de los objetivos previamente establecidos en el plan terapéutico.	—	85 %
Atención en centros de desarrollo infantil	Mantener una efectividad del proceso de educación primaria por ciclo de 80%.	—	89 %
SHA			
Información pública	Responder a las solicitudes de peticiones escritas de acceso y control de la información pública en un tiempo no mayor de 17 días hábiles en promedio mensual, contados a partir de recibida la solicitud.	—	10 días hábiles
Elaboración de documentos	Elaborar la Constancia de Vecindad en un tiempo no mayor de 2 días hábiles en promedio mensual, contados a partir de que son cubiertos los requisitos.	10 días hábiles	1.3 días hábiles
Certificaciones	Realizar la certificación de documentos en un tiempo no mayor de 15 días hábiles en promedio mensual, contados a partir del cumplimiento de los requisitos para la expedición de este documento.	Hasta 30 días hábiles	8.5 días hábiles
DGDU			
Emisión de licencias de construcción	Resolver al usuario la petición de construcción en un plazo no mayor de 30 días hábiles.	45 de plazo de resolución	20 días hábiles
Permisos de anuncios	Resolver al usuario la petición de anuncios en un plazo no mayor de 30 días hábiles.	45 de plazo de resolución	24.2 días
Uso de suelo	Resolver al usuario la petición de uso de suelo en un plazo no mayor de 30 días hábiles.	45 de plazo de resolución	21 días

**Fuente:** Modificado de la revisión de indicadores de calidad en el trimestre abril-junio de 2006 en las organizaciones: DGSPyTM, OAPAS, VEPC, DIF, DGSP, DGDU, SHA y DGDS.

Respecto de la satisfacción de los usuarios, se diseñó la encuesta Tu Opinión Cuenta ajustada a cada servicio por evaluar. Hubo dependencias donde no fue posible la aplicación de esta encuesta, por ejemplo en la atención de algún siniestro, donde no era adecuado aplicar la encuesta al final del servicio proporcionado. La tabla 4 muestra los resultados obtenidos en el

trimestre abril-junio de 2006. El número de encuestas se estipuló según el promedio diario de usuarios que hace uso del servicio en cada organización. Por otra parte, las tablas 4 y 5 muestran el sistema de calificación usado en las encuestas de opinión. Se observan resultados positivos de la aplicación de esta encuesta.

**Tabla 4.** Resultado de la aplicación de la encuesta Tu Opinión Cuenta

Organización	Proceso	Número de encuestas aplicadas en el periodo	% promedio de satisfacción
Delegación de tránsito de la DGSPyTM	Trámites vehiculares	546	94.2
DGDU	Permisos de construcción, ampliación e instalación	195	90
OAPAS	Instalación de medidores, tomas de agua, certificados de no adeudos, dictámenes de factibilidad empresarial, trabajos de bacheo	1625	93
DIF	Servicios médicos, psicológicos, educativos, etc.	3900	98.6
SHA	Atención en diferentes trámites	390	99
DGDS	Conferencias relacionadas a problemas de la juventud y bolsa de trabajo	780	97
DGSP	Alumbrado público	325	83.
	Bacheo	195	78,5
	Mantenimiento de vialidades	390	82.8
	Parques y jardines	780	84.9
	Servicio de limpieza y barrido	585	88.7
	Recolección de basura	390	87.7

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta Tu opinión cuenta en el trimestre abril-junio de 2006 en las organizaciones: DGSPyTM, OAPAS, VEPC, DIF, DGSP, DGDU, SHA y DGDS.

**Tabla 5.** Calificaciones aplicadas en las encuestas Tu Opinión Cuenta

Concepto	% de satisfacción
Excelente/muy rápido	100
Muy bueno/rápido	90
Bueno/normal	80
Regular/lento	70
Deficiente/muy lento	50

**Fuente:** Procedimiento DGDU-GC-08 "Satisfacción del cliente y atención a quejas" Rev.1 (2006, pp. 1-11).

*Mejorar la competencia del personal de la organización.* El proceso de capacitación en cada dependencia incluyó cursos que mejoraron la competencia de su personal.

Sumado a esta capacitación, el adoctrinamiento de todo el personal incluyó temas de calidad, normas ISO 9000, principios de calidad y manejo de términos relacionados con estas normas. La capacitación se realizó con cursos formales, y para el adoctrinamiento se entregaron cuadernillos y folletos que ayudaron a reforzarlo.

*Realización de auditorías internas a los procesos.* Tres meses después de terminada la documentación en cada dependencia, se aplicaron auditorías internas a cada uno de sus procesos. Las auditorías internas se realizaron usando un cuestionario de 60 preguntas basado en los puntos de la Norma ISO 9001:2000 "Sistema de

gestión de calidad. Requisito”, en el proceso por auditar y en los ocho principios de calidad. El método usado en las auditorías fue siguiente:

- ~ El grupo auditor interno se presentó a realizar la auditoría de acuerdo con el programa de auditorías internas.
- ~ La auditoría consistió en una entrevista donde el auditor realizó preguntas al auditado para verificar el

grado de implantación de su procedimiento, el cumplimiento con la Norma ISO 9001:2000 y con los principios de calidad.

- ~ El auditado mostró evidencias objetivas de cumplimiento a cada pregunta. Las evidencias mostradas a cada pregunta se evaluaron de acuerdo con lo indicado en la tabla 6.

**Tabla 6.** Criterios de calificación en auditoría interna

Si el proceso	Resultado de la pregunta						
	Muestra consistencia en registros (más de 3 meses) y estos cumplen con el procedimiento escrito	Muestra consistencia en registros (menos de 3 meses) y estos cumplen con el procedimiento escrito	Muestra inconsistencia en algunos registros y estos cumplen con el procedimiento escrito	Muestra inconsistencia en registros y estos cumplen con el procedimiento escrito	Muestra consistencia en registros pero no está documentado	No muestra consistencia en registros, y los existentes no todos cumplen con el procedimiento escrito	No muestra registros y no está documentado
Calificación	10	9	8	6	4	2	0
Descripción (cumplimiento con la Norma ISO 9001:2000)	Cumple con la Norma ISO 9001:2000		Cumple pero con algunos detalles que pueden ser mejorados	Afectación <i>menor</i> en el sistema de gestión de calidad o en el servicio que se presta		Afectación <i>mayor</i> en el sistema de gestión de calidad o en el servicio prestado	
Clasificación	Ok	Ok	Observación (O)	No conformidad menor (NCM)	No conformidad menor (NCM)	No conformidad mayor (NCM)	No conformidad mayor (NCM)

**Fuente:** Procedimiento DGDU-GC-04 “Auditorías internas” Rev.4 (2006, pp. 1-13).

Según los resultados obtenidos en cada una las auditorías internas, se realizaron los ajustes requeridos para cada proceso mediante la implantación de acciones correctivas y preventivas.

*Cumplir con los principios de calidad.* El cuestionario aplicado en la auditoría interna incluía 12 preguntas encaminadas a evaluar los principios de calidad. Estas preguntas fueron las siguientes:

<b>Enfoque al cliente</b>	¿Conoce los requerimientos del cliente?
	¿Conoce los requisitos de su cliente interno?
	¿Qué importancia tiene el cliente para su área?
Liderazgo	¿Qué compromiso hay de parte de la alta dirección?
Participación del personal	¿El trabajo que realiza de qué manera ayuda a cumplir los requerimientos del cliente?
	¿Trabaja en equipo o tiene tareas y proyectos asignados?
<b>Enfoque basado en procesos</b>	¿Sabe cuáles son las entradas de su proceso, la transformación que ocurre y las salidas?
	¿Con cuáles procesos se interrelaciona su proceso?
Enfoque de sistemas para la gestión	Cuando se toma una decisión, ¿esta toma en cuenta el resto de las áreas de la organización?
	¿Conoce los objetivos de su área y cómo afecta a la organización su incumplimiento?
Mejora continua	¿Su proceso ha mejorado y qué documentos demuestran esta mejora?
<b>Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones</b>	¿Mide sus procesos y según esta medición qué acciones preventivas y correctivas ha tomado?

Los criterios de calificación usados en la evaluación de los principios de calidad y los resultados obtenidos se muestran en las tablas 7 y 8. Para el punto de liderazgo, se implementó “un clima organizacional”,

el cual originó la implantación de acciones correctivas que ayudaron a mejorar las relaciones interpersonales y el clima organizacional de las dependencias analizadas. Los resultados de la implantación de esta herramienta se presentan en otro artículo.

**Tabla 7.** Criterios de calificación en la evaluación del cumplimiento de los principios de calidad

Grado de cumplimiento	Calificación numérica	Clave
Muy alto	10	MA
Alto	9	A
Medio	8	M
Bajo	7	B
Muy bajo	5	MB

**Fuente:** Modificado de los resultados obtenidos en la última auditoría interna realizada en el primer semestre de 2006 de las organizaciones: DGSPyTM (enero), OAPAS (marzo), VEPC (abril), DIF (febrero), DGSP (abril), DGDU (marzo), SHA (abril), DGDS (abril).

**Tabla 8.** Resultados de la medición de cumplimiento con los principios de calidad

Principio de calidad	DGSPyTM	OAPAS	VEPC	DIF	DGSP	DGDU	SHA	DGDS
Enfoque al cliente	M	A	MA	A	B	M	B	M
Liderazgo	M	MA	A	A	M	M	B	A
Participación del personal	M	A	MA	A	M	M	M	M
Enfoque basado en procesos	A	A	A	A	A	A	A	A
Enfoque de sistemas para la gestión	B	M	MA	M	MB	M	B	M
Mejora continua	A	MA	MA	MA	A	A	A	A
Enfoque basado en hechos para la toma de decisión	A	A	A	A	M	A	M	A
Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor*	—	—	—	—	—	—	—	—
Promedio	8.27	9.14	9.57	9.14	8.42	8.42	7.57	8.57

\* El concepto no aplica ya que hay un área central en el municipio de Naucalpan que tiene la responsabilidad de comprar todos los bienes y servicios.

**Fuente:** Modificado de los resultados obtenidos en la última auditoría interna realizada en el primer semestre de 2006 de las organizaciones: DGSPyTM (enero), OAPAS (marzo), VEPC (abril), DIF (febrero), DGSP (abril), DGDU (marzo), SHA (abril), DGDS (abril).

Después de la evaluación, se reforzó la capacitación de los principios de calidad, sobre todo en dependencias como la SHA que obtuvo calificación baja.

*Preparar al personal para la auditoría de certificación.* Antes de cada auditoría de certificación, se capacitó a los responsables de cada proceso para garantizar el éxito en las auditorías de certificación. Esta capacitación consistió en la reafirmación de los conceptos de calidad, ISO 9000, ocho principios de calidad y las evidencias que

dieran cumplimiento al desarrollo eficaz de sus procesos.

*Realizar auditoría de certificación.* El resultado fue la certificación ante la Norma ISO 9001:2000 de las ocho dependencias. La tabla 9 muestra los resultados de las auditorías realizadas en el periodo de cinco años por las empresas certificadoras, que avalan el buen desempeño del método descrito. El número de auditorías varía, ya que las dependencias no iniciaron todas a la vez, por lo que algunas incluso tuvieron auditoría de recertificación.



**Tabla 9.** Resultados auditorías externas (certificación y seguimiento)

Resultados auditorías de certificación (certificación y seguimiento)					
Organización	Auditorías realizadas	O	NCM	NCM	Descripción NCM
DGSPyTM	1 de certificación 1 de recertificación 5 de seguimiento	4	1	0	No se tenía establecido una calificación mínima aprobatoria en el sistema de evaluación de la capacitación de personal.
OAPAS	1 de certificación 1 de recertificación 5 de seguimiento	3	2	0	No se demostró la capacitación de tres empleados. No se demostró el cumplimiento con programa de dezasolve.
VEPC	1 de certificación 1 de recertificación 5 de seguimiento	2	1	0	Asignación de recursos insuficientes para la compra de equipo de seguridad para el Cuerpo de Bomberos.
DIF	1 de certificación 1 de recertificación 5 de seguimiento	7	1	0	Control de alimentos no mostró etiquetas de caducidad. No se llevaba correctamente el sistema primeras entradas-primeras salidas.
DGSP	1 de certificación 5 de seguimiento	3	0	0	
DGDU	1 de certificación	5	0	0	
SHA	1 de certificación	8	0	0	
DGDS	1 de certificación	5	0	0	

**Fuente:** Modificado de los resultados obtenidos en las auditorías externas realizadas por las empresas certificadoras.

Las no conformidades menores encontradas por la empresa certificadora fueron solucionadas mediante la implantación de acciones correctivas y evaluadas por el mismo grupo auditor externo. Las observaciones encontradas no afectan el proceso y el sistema de gestión de calidad, por lo que no fue necesaria su solución.

decir, no se limita a un sector industrial o tamaño de organización en especial, por lo que puede ser útil en otras organizaciones que están por iniciar un proyecto de calidad o que no han podido implementar un sistema de gestión de calidad. Algunos puntos importantes que se concluyen de este proyecto son los siguientes:

## Conclusiones

Los trabajos en el municipio de Naucalpan terminaron el 16 de agosto de 2006. El método aquí descrito fue aplicado y analizado en organizaciones muy diferentes, por lo que se puede afirmar que este método es de aplicación general, es

- ~ La definición y entendimiento del concepto de calidad ayuda a que los empleados de una organización conozcan los requerimientos de sus clientes, y con esto se enfocan a dar cumplimiento, logrando con esto una organización eficaz. El concepto de calidad alinea los procesos y esfuerzos de una organización por cubrir las necesidades de sus clientes.

- ~ Es importante hacer una difusión adecuada de la política de calidad, ya que esta ayuda a fortalecer el compromiso hacia la calidad de parte de la organización y tener siempre en mente el objetivo principal, que es cumplir los requerimientos de los clientes.
- ~ Mercado (1997) establece que un principio de la teoría general de los sistemas dice “que un objetivo se puede cumplir a partir de diferentes condiciones”, esto se cumple en el proyecto realizado, ya que, a pesar de que las ocho dependencias analizadas pertenecen al municipio de Naucalpan, estas son muy diferentes en estructura organizacional, recursos disponibles, competencia del personal, infraestructura, compromiso del personal, liderazgo efectivo, etc., y sin embargo, todas obtuvieron la certificación de su sistema de gestión de calidad, lograron una eficacia alta en sus procesos y obtuvieron un porcentaje excelente de satisfacción de sus usuarios.
- ~ Los indicadores de medición de procesos deben estar enfocados al logro de la mejora continua y de la eficacia de estos procesos. En este entorno, si un indicador es fácil de lograr (presenta una tendencia plana), este debe ser cambiado a uno más retador que ayude al mejoramiento del proceso, y con esto conlleve la mejora de la calidad de los productos y servicios.
- ~ Sumado al punto anterior, en el municipio de Naucalpan se buscó que la mejora continua la percibiera el usuario con servicios más rápidos y eficaces, como: se logró reducir la atención de un llamado de urgencia de 20 minutos promedio a 7 minutos, 37 segundos promedio, o en Delegación de Tránsito, donde el trámite de una licencia de manejo se expidió en 18 minutos

en lugar de los 45 a 50 minutos que se expedía antes de la implantación del sistema de gestión de calidad.

- ~ Para obtener calidad en los productos y servicios que una organización ofrece a sus clientes, requiere algo más que implementar y certificar un sistema de gestión de calidad ante la norma correspondiente: son necesarios procesos libres de errores, y para lograr esto el cumplimiento de los ocho principios de calidad es vital. La implantación de un sistema de calidad que cumpla con estos principios es la diferencia que ofrece el método aquí analizado, respecto de aquellos que solo cumplen con la normativa aplicable. El que una organización entienda y aplique los principios de calidad la convierte en una organización eficaz y productiva, trayéndole altos niveles de satisfacción de sus clientes, y por ende una mayor competitividad en el mercado.

Cabe mencionar que este método fue implementado con éxito en otro tipo de organizaciones, como fue en una empresa del ramo de la ingeniería (2009) al certificar su sistema de calidad ante la Norma ISO 9001:2008, una empresa productora de tornillos que se certificó ante la Norma ISO 9001:2008 (2010), la implantación de la Norma TS 16949:2002 en una empresa del ramo automotor (2010) y una empresa de seguridad privada que se certificó ante la Norma ISO 9001:2008 (2012). No fue posible registrar los resultados de estos trabajos en este documento, ya que estas organizaciones consideraron mantener la confidencialidad de la información.

Por último, no sobra mencionar que los trabajos realizados en el municipio de Naucalpan lo colocó como el organismo gubernamental con más procesos certificados

ante la Norma ISO 9001 en el país (más de 150 procesos), y que fue requerido por otros organismos gubernamentales, como el gobierno de la ciudad de Santiago de Chile y el gobierno de la Ciudad de Colima (México) para transmitir sus experiencias y conocimientos a ellas en el desarrollo de un proyecto similar, ya que un proyecto de este tipo en el sector público no es fácil de llevar a buen fin por la cultura organizacional imperante en este tipo de organizaciones.

## Referencias bibliográficas

- Barrera Navar, A. (2006). *La calidad en el servicio a clientes como una estrategia de diferenciación en una empresa del ramo automotriz* (Tesis inédita de maestría). Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional.
- Bureau Veritas International (2001). *Series ISO 9000:2000. Curso de Auditor/Auditor Líder*. Capítulo 2: Introducción a la calidad edición.
- Cantú Delgado, H. (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: McGraw-Hill.
- Finch, J. B. (2003). *Operations now: processes, value, and profitability*. McGraw-Hill.
- Harrington, H. J. (1991). *Business process improvement-quality, productivity and competitiveness*. McGraw-Hill.
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A. C. (2000). *Norma ISO 9000:2000 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. México.
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A. C. (2000). *Norma ISO 9001:2000 Sistema de gestión de la calidad. Requisitos*. México.
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A. C. (2000). *Norma ISO 9004:2000 Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño*. México.
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A. C. (2002). *Norma ISO/TS 16949:2002 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos particulares para la aplicación de la norma NMX-CC-9001-IMNC-2000 para la producción en serie y de piezas de recambio en la industria del automóvil*. México.
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A. C. (2005). *Norma ISO 9000:2005 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. México.
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A. C. (2008). *Norma ISO 9001:2008 Sistema de gestión de la calidad. Requisitos*. México.
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A. C. (2009). *Norma ISO 9004:2009 Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño*. México.
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A. C. (2010). Actualización de las *Normas ISO 9000*. México.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (Inegi) (2010). *Censos de población*.
- Mercado Ramírez, E. (1997). *Calidad integral empresarial e institucional. Capacitación Gerencial*. México: Noriega editores/Limusa.
- Municipio de Naucalpan (2006) *Manual de calidad de la Dirección General de Servicios Públicos (DGSP)*. Revisión 4, 12.
- Municipio de Naucalpan (2006) *Manual de calidad de la Dirección General de Desarrollo Urbano (DGDU)*. Revisión 1, 7.

- Municipio de Naucalpan (2006) *Manual de calidad de la Secretaría del Heroico Ayuntamiento (SHA)*. Revisión 2, 4-5.
- Municipio de Naucalpan (2006) *Manual de calidad del Desarrollo Integral de la Familia (DIF)*. Revisión 5, 11-12.
- Municipio de Naucalpan (2006). *Manual de calidad de la Dirección General de Seguridad Pública y Tránsito Municipal (DGSPyTM)*. Revisión 7.
- Municipio de Naucalpan (2006). *Manual de calidad de la Dirección General de Desarrollo Social (DGDS)*. Revisión 2, 4-6.
- Municipio de Naucalpan (2006). *Manual de calidad de la Vocalía Ejecutiva de Protección Civil (VEPC)*. Revisión 4.
- Municipio de Naucalpan (2006). *Manual de calidad del Organismo de Agua Potable y Saneamiento (OAPAS)*. Revisión 8.
- Municipio de Naucalpan (2006). *Procedimiento DGDU-GC-04 "Auditorías Internas" de la Dirección General de Desarrollo Urbano (DGDU)*. Revisión 4, 1-13.
- Municipio de Naucalpan (2006). *Procedimiento DGDU-GC-08 "Satisfacción del cliente y atención a quejas" de la Dirección General de Desarrollo Urbano (DGDU)*. Revisión 1, 1-11.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2010). *Research Methods for Business*. United Kindom: A John and Sons, Ltd, Publications. 5ta. Edición, 101-368.



# El comercio exterior y el crecimiento económico de México

José Antonio Domínguez González



# El comercio exterior y el crecimiento económico de México

## Foreign Trade and Economic Growth in Mexico

**Recibido:** 4 de septiembre de 2013

**Evaluado:** 3 de octubre de 2013

**Aceptado:** 10 de octubre de 2013

### **José Antonio Domínguez González (México)**

Maestro en Administración. Universidad de Guadalajara

Correo electrónico: dantonio@cucea.udg.mx

#### **Resumen**

El objetivo del presente artículo es tratar de explicar por qué en algunos países, como México, el aumento en las exportaciones como resultado de una depreciación en el tipo de cambio viene a disminuir a largo plazo el crecimiento económico del país contradiciendo así la teoría clásica keynesiana, que dice que la depreciación del tipo de cambio provocará un incremento en las exportaciones, así como un decremento en las importaciones, mejorando de esa manera la balanza comercial del país, y provocando un aumento en el producto interno bruto. El método de investigación que se utiliza es de tipo deductivo, pues toma como base la teoría económica clásica, para tratar de entender el caso específico de México.

**Palabras clave:** depreciación, crecimiento, importaciones, exportaciones, modelo econométrico.

#### **Abstract**

This article aims to explain why in some countries, as Mexico, the increase of exports -as the result of depreciation in the type of exchange rate- decreases in the long term the economic growth of the country, thus contradicting classic Keynesian theory. This theory establishes that depreciation of the type of exchange rate leads to an increase in exports and to a decrease in imports, improving the commercial balance of the country and increasing the gross internal product. The research method used is deductive because it is based on the classic economic theory in order to try to understand the specific case of Mexico.

**Keywords:** depreciation, growth, imports, exports, econometric model.

## Introducción

La teoría económica tradicional basada en la clásica teoría keynesiana nos enseña que un aumento en el tipo de cambio de un país, debido a una depreciación de la moneda local, provocará un incremento en las exportaciones, así como una disminución en las importaciones, mejorando así la balanza comercial del país, trayendo como resultado final un aumento en el producto interno bruto (PIB) del país.

La demanda agregada de un país puede descomponerse en cuatro factores que representan diferentes tipos de demanda, como son el consumo de las familias en bienes y servicios, la inversión interna en nuevos activos reales, como maquinaria, edificios, casa e inventarios, el gasto del Gobierno en bienes y servicios y las exportaciones netas de bienes y servicios, o sea, la diferencia entre las exportaciones y las importaciones del país.

De acuerdo con la teoría económica tradicional, un incremento en el tipo de cambio de un país, debido a una depreciación de la moneda local, estimularía a los habitantes de dicho país a incrementar la exportación de bienes y servicios, porque de esa manera saldrían beneficiados económicamente. Del mismo modo, la depreciación de la moneda local del país haría que los habitantes disminuyeran el consumo de bienes y servicios importados porque estos verían incrementado de inmediato su costo de adquisición. El resultado final sería un incremento en su balanza comercial, puesto que esta matemáticamente es igual a la diferencia entre las exportaciones y importaciones de bienes y servicios de dicho país. Finalmente, de acuerdo con esta teoría económica, el incremento de la balanza comercial traería aparejado un incremento multiplicado en el PIB. Esto

debido a un efecto multiplicador, cuyo valor es obtenido al dividir  $1/1-PMI$ .

PMI significa propensión marginal por importar, y se obtiene al dividir el cambio en la cantidad importada entre el cambio en el PIB.

Sin embargo, el análisis empírico de los datos económicos de México en un determinado periodo nos muestra que la mencionada teoría keynesiana no siempre se da en la práctica. Al elaborar modelos econométricos con los datos económicos mencionados, nos encontramos resultados que contradicen lo expuesto.

## Marco teórico

Según Pugel (2004), siguiendo la economía keynesiana tradicional, la demanda agregada puede descomponerse en cuatro aspectos que representan diferentes tipos de demanda: el consumo de las familias en bienes y servicios (C); la inversión interior en nuevos activos reales, como maquinaria, edificios, casa e inventarios (I); el gasto de la administración en bienes y servicios (G), y las exportaciones netas de bienes y servicios o sea ( $X - M$ ). El equilibrio ocurrirá cuando la producción nacional (Y, el PNB) sea igual a la demanda deseada de bienes y servicios producidos internamente:  $Y = DA = C + I + G + (X - M)$ .

De acuerdo con esto, el aumento en la balanza comercial, como son las exportaciones netas, debe provocar un aumento en el PIB. En México —como se demostrará más adelante— esta teoría no siempre se ha dado en la vida real.



De acuerdo con Cortés Fregoso (2009), la explicación de este fenómeno se encuentra en la poca difundida ley de Thirlwall, ley creada por Anthony P. Thirlwall.

Thirlwall postula que a largo plazo la tasa de crecimiento observada ( $y$ ) es igual a la tasa de crecimiento consistente con el equilibrio de la BP ( $y_B$ ):

$$y_B = y = (\epsilon/\pi) z = (1/\pi) x$$

Esta es la ley fundamental del crecimiento de A. P. Thirlwall que establece que a largo plazo la expansión de una economía... se haya restringida por el equilibrio de la cuenta corriente de la balanza de pagos (BPC) (Thirlwall, 2009, p. 13).

Es decir  $y = x/\pi$

Donde:

$x$  = Tasa de crecimiento del volumen de exportaciones

$\epsilon$  = Elasticidad ingreso de la demanda de exportaciones

$\pi$  = Elasticidad ingreso de la demanda de importaciones

$y$  = Tasa de crecimiento del ingreso nacional

$z$  = Tasa de crecimiento del ingreso internacional

Algunos autores como García (2009), Loria (2001) y Guerrero (2003), se han interesado en analizar la ley de Thirlwall y estudiar su efecto práctico en México.

Loria (2001), en estudios empíricos, nos dice que para México se cumple esta ley en el sentido de que, debido a su alta dependencia de insumos importados, el desequilibrio comercial externo es el principal elemento que restringe el crecimiento y limita la utilización de los recursos físicos y humanos disponibles.

En México, se da la ley de Thirlwall, es decir, el incremento en las exportaciones incrementa a su vez el incremento de importaciones de insumos necesarios para llevar a cabo la producción de bienes. Como el incremento de las importaciones termina por superar al de las exportaciones, la balanza de pagos termina siendo deficitaria.

García (2009) dice que el crecimiento del producto puede ser aproximado por la tasa de crecimiento de las exportaciones dividido entre la elasticidad ingreso de las importaciones.

Guerrero (2003) asegura, en un análisis empírico de México, que como el incremento de la elasticidad ingreso de las exportaciones fue menor que el de la elasticidad ingreso de las importaciones la proporción cayó en el periodo 1987-2000 respecto del periodo precedente de 1940-1981. Esto representa un grave despropósito de la política económica instrumentada en el mercado del nuevo modelo implantado en nuestro país.

Esta situación explica por qué la crisis estructural de la producción alimentaria y las necesidades de bienes intermedios y de capital para apoyar el crecimiento generan un incremento más rápido del subsector importador que del subsector exportador, y el sistema económico vuelve a reproducir el déficit recurrente aunque en menor proporción que en el pasado.

Existe en México una elasticidad positiva de las exportaciones, es decir, las depreciaciones de la moneda han ayudado a mejorar la balanza comercial, pero no se ha cumplido la teoría del multiplicador, o sea, el incremento en el PIB no ha sido acorde con los cambios en el sector exportador.

## Método

El método utilizado en el presente trabajo es el método deductivo, el cual parte de una teoría para llegar a analizar un fenómeno particular. Después de analizar las teorías conocidas relacionadas con el fenómeno en cuestión, se pasará a un método empírico para tratar de encontrar relaciones entre las variables y establecer patrones de conducta. Finalmente, se elaborarán modelos econométricos para llevar a cabo los análisis necesarios que nos ayuden a encontrar las causas del fenómeno estudiado, así como sugerir propuestas para su solución.

Utilizando datos empíricos de México de 1996 a 2010, se procederá a la elaboración de un modelo econométrico basado en la teoría keynesiana.

Este modelo econométrico tiene la siguiente representación matemática:

$$Y = \alpha + \beta_1 + \beta_2 + \epsilon \quad \frac{\partial Y}{\partial \beta_1} > 0, \text{ y} \\ \frac{\partial Y}{\partial \beta_2} > 0$$

Donde:

$$Y = \text{Producto interno bruto} \\ \beta_1 = \text{Balanza comercial} \\ \beta_2 = \text{Tipo de cambio}$$

Este modelo propone que el valor del PIB de México depende de manera positiva de la balanza comercial y del tipo de cambio. Es decir que un incremento en la balanza comercial o en el tipo de cambio de México provocará un incremento en el PIB del país.

Esto debido a que de acuerdo con la teoría clásica keynesiana, el incremento del tipo de cambio provocará que los habitantes se sientan estimulados a incrementar las exportaciones de bienes y servicios, así como a disminuir las importaciones por incrementarse su precio. El resultado final de este proceso sería un incremento en la balanza comercial, por ser esta la diferencia entre exportaciones e importaciones, así como el subsecuente incremento en el PIB.

Utilizando datos de la tabla 1, se obtuvieron los parámetros siguientes mediante el programa Eviews.

$$Y = 4319.921 - 0.059945 \text{ BC} + \\ 314.6206 \text{ TC}$$

Donde:

$$Y = \text{Producto interno bruto} \\ \text{BC} = \text{Balanza comercial} \\ \text{TC} = \text{Tipo de cambio}$$

Independientemente de los valores reales de los parámetros, lo que llama la atención en esta ecuación son los signos que acompañan a tales parámetros. La anterior ecuación no concuerda con la tradicional teoría económica, el valor positivo de la variable TC es normal porque un aumento en TC incrementa las exportaciones, disminuye las importaciones y provoca que aumente la balanza comercial.

Lo que resulta irregular es que la variable BC tenga pendiente negativa. Porque esto significaría que un incremento en la balanza comercial haría disminuir el PIB, lo cual contradeciría lo señalado por la teoría económica tradicional.

Tabla 1.

Año	PIB (miles de millones de pesos)	BC (millones de dólares)	TC
1996	6427.559	6531	7.83
1997	6898.433	624	8.08
1998	7072.2	-7742	10.02
1999	7410.151	-5583	9.46
2000	7711.444	-8003	9.49
2001	7576.348	-9954	9.67
2002	7670.056	-7916	10
2003	7781.183	-5623	10.78
2004	8133.313	-8811	11.28
2005	8423.951	-7586	10.77
2006	8765.547	-6133	10.89
2007	9078.916	-10074	10.92
2008	8985.252	-16700	10.6
2009	8802.47	-4681	15.2
2010	9191.549	-3009	12.2

Fuente: Modificado de Inegi y Banxico.

Tabla 2.

Observaciones	15	Método: mínimos cuadrados	Variable dependiente Y	Variables independientes BC y TC
Variable	Coefficiente	Error estándar	Estadístico t	Probabilidad
Origen	-.050945	.028411	-2.109894	.0565
BC	314.6206	84.93970	3.704046	.0030
TC	4319.921	865.9009	4.988932	.0003
R <sup>2</sup>	0.674471	Media var depend		7995.22
R <sup>2</sup> ajustada	0.620216	Estadístico F		12.43153
Durbin Watson	1.459315	Probabilidad F		0.001190

Nota: Resultado obtenido con el programa Eviews.

Fuente: Elaboración propia.

## Resultados

De acuerdo con los datos analizados, después de la firma del Trado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), han mejorado significativamente las exportaciones de México, pero la balanza comercial del país, y por consecuencia el PIB, no se han visto favorecidos de acuerdo con las expectativas.

Para hacer las debidas comparaciones, haremos uso primero de la siguiente ecuación para obtener la elasticidad ingreso de las importaciones:

$$LIMP = \alpha LPIB \pi e \epsilon$$

Los parámetros obtenidos de la ecuación con datos de la tabla 3, utilizando el programa Eviews, nos dan el siguiente resultado:

$$LIMP = -25.11 + 3.38 LPIB$$

La elasticidad ingreso de las importaciones es de 3.38.

**Tabla 3.**

Observaciones	15	Método: mínimos cuadrados	Variable dependiente IMP	Variabes independientes PIB
Variable	Coficiente	Error estándar	Estadístico t	Probabilidad
Origen	-24.57997	0.114084	29.07959	.0000
PIB	3.317527	1.024675	-23.98806	.0000
Media PIB	5.21512	—	—	—
R <sup>2</sup>	0.674471	Media var depend	7995.22	
R <sup>2</sup> ajustada	0.620216	Estadístico F	12.43153	
Durbin Watson	1.459315	Probabilidad F	0.001190	

Nota: Resultado obtenido con el programa Eviews.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4.**

Año	IMP (miles de millones de dólares)	PIB (miles de millones de pesos)
1996	89.469	6427.559
1997	109.802	6898.433
1998	125.65	7072.2
1999	142.289	7410.151
2000	174.934	7711.444
2001	168.662	7576.348
2002	168.912	7670.056

<b>Año</b>	<b>IMP (miles de millones de dólares)</b>	<b>PIB (miles de millones de pesos)</b>
2003	170.777	7781.183
2004	197.137	8133.313
2005	222.343	8423.951
2006	256.631	8765.547
2007	282.604	9078.916
2008	309.501	8985.252
2009	234.901	8802.47
2010	301.819	9191.549

**Fuente:** Modificado de Inegi y Banxico (2012).

## Conclusiones

Analizando los datos de la tabla 5, en la segunda columna tenemos el cociente de la tasa de exportaciones y la elasticidad ingreso de las importaciones; en la tercera columna, la tasa de cambio del PIB; y en la tercera, la balanza comercial de México. La ley de Thirlwall se da en 1999, 2000, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 y 2010, es decir, en 50 % de estos años.

Se observa que en los años mencionados cada que excede el cociente tasa de exportaciones-elasticidad ingreso de las importaciones a la tasa de crecimiento del PIB, la balanza comercial del país es negativa. Por lo que podemos concluir, considerando el periodo de 1996-2010, que la ley de Thirlwall se da en México.

**Tabla 5.**

<b>Año</b>	<b>X/<math>\pi</math></b>	<b>TC PIB</b>	<b>BC</b>
1996	6.12	5.16	6531
1997	4.45	2.52	624
1998	1.89	4.78	-7742
1999	4.75	4.06	-5583
2000	6.52	-1.75	-8003
2001	-1.42	1.24	-9954
2002	0.43	1.45	-7916
2003	0.77	4.52	-5623
2004	4.14	3.68	-8811
2005	4.13	4.06	-7586

Año	X/ $\pi$	TC PIB	BC
2006	4.93	3.57	-6133
2007	2.59	-1.02	-10074
2008	2.83	-2.03	-16700
2009	-7.18	4.42	-4.926
2010	8.47	3.6	-2.96

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 6.** Base de datos general

Año	PIB	EXP X	IMP	T C de X	$\pi$	X/ $\pi$	T C de PIB
1996	6427.559	95.999	89.469	20.69	3.38	6.12	5.16
1997	6898.433	110.431	109.802	15.03	3.38	4.45	2.52
1998	7072.2	117.701	125.65	6.4	3.38	1.89	4.78
1999	7410.151	136.391	142.289	16.07	3.38	4.75	4.06
2000	7711.444	166.454	174.934	22.04	3.38	6.52	-1.75
2001	7576.348	158.442	168.662	-4.81	3.38	-1.42	1.24
2002	7670.056	160.762	168.912	1.46	3.38	0.43	1.45
2003	7781.183	164.922	170.777	2.59	3.38	0.77	4.52
2004	8133.313	187.998	197.137	13.99	3.38	4.14	3.68
2005	8423.951	214.233	222.343	13.95	3.38	4.13	4.06
2006	8765.547	249.925	256.631	16.67	3.38	4.93	3.57
2007	9078.916	271.875	282.604	8.78	3.38	2.59	-1.02
2008	8985.252	291.886	309.501	9.57	3.38	2.83	-2.03
2009	8802.47	229.975	234.901	-24.27	3.38	-7.18	4.42
2010	9191.549	298.859	301.819	28.63	3.38	8.47	3.6

Fuente: Modificado de Inegi, Banxico y Cepal (2010).

## Recomendaciones

La política fiscal de México debe ser encauzada al incremento del PIB mediante la disminución de los impuestos, buscando principalmente el fomento de la exportación de bienes y servicios.

Una reforma fiscal y crediticia apoyará el crecimiento de las exportaciones mexicanas de bienes intermedios, así como de bienes de capital, ayudará a que disminuya

la elasticidad ingreso de las exportaciones y se incremente la elasticidad ingreso de las exportaciones haciendo que mejore la balanza comercial del país y mediante el multiplicador externo se incremente el PIB.

La política mexicana en el tipo de cambio debe de estar encaminada a buscar una menor volatilidad en la moneda de México

con relación a la de Estados Unidos, para evitar que ello repercuta en cambios de la balanza comercial con efectos a corto plazo.

Es necesario aprovechar la disminución del desempleo y la inflación en México para encauzar la producción de bienes y servicios de exportación y mejorar el resultado de la balanza comercial del país.

## Referencias bibliográficas

- Banco de México (2012).
- Calderón Villarreal, C. y Hernández Bielma, L. (2011, enero-junio). El TLCAN, una forma de integración económica dualista: comercio externo e inversión extranjera directa. *Revista Estudios Sociales*, 19(37), 91-118. Recuperado de <http://ehis.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=d7a86152-e638-41c6-9a9f-88423d964009%40sessionmgr112&hid=106>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) (2012).
- Cortés Fregoso, H. y Domínguez González, J. A. (2009, enero-junio). El PIB y la balanza comercial a 15 años del TLCAN. *Revista Expresión Económica*, XII (8), 112-122.
- Flores Salgado, J. y Novelo Urdanivia, F. (2010). Hacia el mercado común norteamericano. *Análisis Económico*, XXV(58), 185-207. Recuperado de <http://ehis.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=8c5b4405-720c-406b-8411-4433fab1d6ac%40sessionmgr110&hid=106>
- García Molina, M. y Ruiz Tavera, J. K. (2009). Ley de Thirlwall y modelo de brechas: un modelo unificado. *Documentos FCE*, 5, 5.
- Guerrero de Lizardi, C. (2003). Modelo de crecimiento económico restringido por la balanza de pagos: evidencia para México, 1940-2000. *El Trimestre económico*, 70(278), 253-273.
- Gujarati, D. N. (2004). *Econometría* (4.ª ed.). México. McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2012). México.
- Loria, E.; Jesús, L. de y Brito, L. (2001). El desequilibrio comercial en México, ¿o porque ahora no podemos crecer al 7%? Algunos elementos conceptuales. *Momento económico*, 16-21.
- Pugel, T. A. (2004). *Economía internacional*. México. McGraw-Hill.
- Thirlwall, A. (2003). *La naturaleza del crecimiento económico*. México: Fondo de Cultura Económica.







**El emprendimiento social de  
los estudiantes del programa  
de Administración de  
Empresas de la Universidad  
de la Salle. Sondeo de interés  
hacia las comunidades  
marginales de Bogotá**

Víctor José Rodríguez Restrepo,  
Sandra Yamile Larrota Castro



# El emprendimiento social de los estudiantes del programa de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle. Sondeo de interés hacia las comunidades marginales de Bogotá

## Social Undertaking of Students Belonging to the Business Administration Program at La Salle University. An Interest Survey Regarding Marginal Communities in Bogotá D.C.

**Recibido:** 9 de septiembre de 2013

**Evaluado:** 10 de octubre de 2013

**Aceptado:** 17 de octubre de 2013

### **Víctor José Rodríguez Restrepo (Colombia)**

Universidad de La Salle

Administrador de Empresas por la Universidad Externado de Colombia, especialista en Gerencia de Talento Humano y en Pedagogía Universitaria por la Escuela de Administración de Negocios. Profesor investigador de la Universidad de La Salle. Profesor de Emprendimiento y Creación de Empresas del Politécnico Grancolombiano. Correo electrónico: vrodriguez@unisalle.edu.co

### **Sandra Yamile Larrota Castro (Colombia)**

Universidad de La Salle

Administradora de Empresas por la Universidad de La Salle y magíster en Administración por la Universidad de La Salle. Docente investigadora de la Universidad de La Salle y docente de Proceso Estratégico I y Proceso Administrativo del Politécnico Grancolombiano. Correo electrónico: slarrota@unisalle.edu.co

### **Resumen**

Se desea identificar la actitud de los estudiantes frente al emprendimiento en el campo social, analizar el compromiso cívico con la responsabilidad social, la generación de empleo para el profesional actual. Este trabajo busca estructurar la manera en la que se debe plantear la práctica social en los estu-

### **Abstract**

We want to identify the attitude of students regarding the undertaking in the social field, analyze the civic commitment with social responsibility, and the generation of employment for current professionals. This article aims to structure the way social practice should be brought up to students. It also develops

diantes. El artículo desarrolla modelos de estadística y aborda las problemáticas asociadas al surgimiento del emprendimiento en las comunidades marginales de Bogotá.

**Palabras clave:** emprendimiento, emprendedor social, emprendedor económico, plan de negocios, plan de desarrollo social, Universidad de La Salle.

statistical models and addresses problems tied to the undertaking emergence in marginal communities of Bogotá.

**Keywords:** undertaking, social entrepreneur, economic entrepreneur, business plan, social development plan, La Salle University.

## Vistazo a la situación local

Colombia es un país con bastantes recursos naturales, rico en flora y fauna con abundantes tierras para sembrar y cultivar alimentos, a pesar de tener una gran variedad de climas, culturas y personas, topar en la zona tórrida del hemisferio, sufrir continuamente las inclemencias y los vaivenes de los cambios climáticos, esta tierra es y será abundante en especies, comida diversa y turismo ecológico. Lo preocupante radica en que “el 30 % de la población económicamente activa está vinculada laboralmente al sector empresarial formal; el 70 % trabaja de manera independiente o lucha por sobrevivir con su familia en la informalidad”. Al hablar de pobreza absoluta de la muestra de 92 estudiantes de último semestre de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle, se encontró que 74 % está plenamente identificado con esta situación como una realidad del país, tan solo 11 % no comparte este argumento, el otro 15 % no alcanza a percibir lo que sucede, por consiguiente, adoptan una posición indiferente.

Al hablar de *comunidad marginal* se encuentra que la ciudad capital cuenta con más o menos 7 363 000 habitantes, con una tasa de crecimiento poblacional de 1.85 %, 2 000 000 de colombianos se hallan en pleno desplazamiento de los cuales 40 % son jóvenes entre 15 y 25 años, muchos de ellos sin empleo formal, dedicados al rebusque y otros a realizar delitos por su misma condición. De ahí que en las cárceles del país se ha venido dando una crecida vertiginosa de la población presidaria, su ocupación es con personal no mayor de 35 años, en su gran mayoría hombres

y mujeres imputados por delitos comunes como el narcotráfico y el microtráfico.

## La creación de empresa en Colombia

Es un hecho que somos un país no industrializado, nuestro fuerte está en los recursos naturales, el sector primario, en la producción de materias primas, e incluso se trata de sobresalir en el contexto internacional con las artesanías para exportación. Desde este postulado, se puede intuir, que la creación de empresa en el país es un poco más difícil que en otros países fuertes en sectores como el secundario y terciario de transformación (manufactura) comercial o de servicios. Por lo general, la explotación de recursos naturales requiere de una infraestructura grande y costosa que, por lo general, la tienen empresas tradicionales tanto nacionales como extranjeras, que poseen el músculo económico y tecnológico para la exploración y explotación de los recursos naturales en nuestro país. Dicho esto, la pregunta realizar es en ¿qué posición quedan nuestros emprendedores locales? Están llamados a crear empresa dedicada al sector secundario y terciario en un país donde ni uno ni otro ofrecen mayor estabilidad. Mediante este razonamiento crítico, se indica que esta tarea se convierta en una labor imposible. Pero sabiendo de antemano las barreras de entrada al fragmento de la manufactura y al segmento de servicios, es necesario utilizar todas las estrategias gerenciales y porterianas para poder llevar a cabo la misión de

crear empresa. Se debe tener montada en la cabeza de un emprendedor una mentalidad competitiva y capitalista que de entrada riñe con la tendencia social y gubernamental de un Estado neoliberal, pues sabemos que este esquema de una manera no intencional tiende a marginar a aquellos que no están preparados para la descarnizada realidad de los negocios. En resumidas cuentas, el emprendedor colombiano debe utilizar todas sus fuerzas para sobrevivir ante cualquier exigencia propia del mercado al cual decida entrar, antes que pensar en ser un benefactor de otros. Esto explica de manera inequívoca los altos índices de desempleo, la baja productividad, la poca creatividad de nuestro medio y la existencia cada vez

mayor de sectores poblacionales marginados de la sociedad y de la pobre economía de consumo y exportación. Partamos de otra base, el empresario no nace aprendido, debe aprender sobre la marcha y con sus consecuencias sin ningún tipo de planeación, los encargados de direccionar la política del sector agrario no ayudan mucho porque no conocen el país, y si el espíritu social del emprendedor es muy marcado a luchar así sea derrotado el 68 % nuestras empresas son familiares— (Navarrete J, C y Gámez G, J, 2010, P. 8-9), sería casi seguro, que aquellos que aplican al modo de administración tradicional de mercado y competencia abierta se rezaguen en la competencia ver: (cuadro 1).

**Cuadro 1.** Población vulnerable en Colombia

- Personas desplazadas que desean volver a su lugar de origen.
- El habitante de la calle.
- El adulto mayor en estado de indefección y pobreza absoluta.
- Personas con discapacidad sin empleo.
- Personas con bajo nivel de escolaridad y sin empleo (niñez trabajadora).
- Personas vinculadas a la prostitución callejera (hombres y mujeres).
- Personas en el llamado rebusque, haciendo parte del micro tráfico urbano.
- Juventud campesina incorporada a las organizaciones perseguidas por la fuerza pública.
- Comunidades indígenas salidas de los resguardos, sin orientación y un plan de vida.
- Juventud al servicio de las bacrim\* y las organizaciones terroristas.

\* Bandas criminales emergentes.

**Fuente:** Elaboración propia.

Se encuentran los siguientes resultados: 76 % considera la existencia de una población marginada y 18 % no lo ve así. Tan solo 12 % prefiere no opinar. Al preguntarles (pregunta afirmativa), ¿Me encuentro en deuda con la sociedad de la que hago parte?, las respuestas se dieron así: 48 % siente que a su temprana edad deben contribuir con algo a la sociedad a la que

pertenecen —posiblemente dentro de este grupo se encuentren personas con liderazgo y capacidad de acción social (*active Learnig* y *Service Learnig*)—, mientras que 38 % restante se encuentra en desacuerdo con la pregunta, posiblemente lo vean en el sentido de que es la sociedad la que les debe dar a ellos oportunidades. Un 14 % ni están de acuerdo ni en desacuerdo.

## La generación de empleo profesional

En la actualidad, ha sido muy vertiginoso el transcurrir del tiempo frente a los cambios en el mundo del empleo. Antiguamente, se conocía y sabía de los conocimientos y habilidades requeridos para un puesto de trabajo, y asimismo se le enseñaba a la persona para que se desempeñara de la manera más adecuada en un puesto u ocupación. En la academia se hacía una exploración curricular para discusión docente de lo que demandaban las empresas. A partir de ahí, se diseñaban los planes de estudio de las diferentes carreras; hoy en día, se pide a los profesionales que lleguen formados no para que hagan cosas, sino con capacidades, con mentalidad de crear, innovar y adaptarse al cambio. A la mayoría de los profesionales de las diferentes disciplinas se les contrata para resolver problemas, enfrentar nuevos retos, y se adentran en el conocimiento con tecnología e investigación. El problema fundamental de la generación de empleo radica en la forma como se presenta la fuerza laboral preparada frente al crecimiento de los puestos de trabajo de las empresas. Son cada vez más los profesionales egresados y muy pocas las empresas donde se pueden albergar si no cuentan con la competencia del emprendimiento bien desarrollada.

Al indagar los resultados de la encuesta realizada a los estudiantes del programa de Administración de Empresas se encontró que el 96% está totalmente de acuerdo en que ellos deben generar trabajo y

empleo para otros, tan solo 2.2% se halla en contra de esta afirmación y 1.8% ni está de acuerdo ni en desacuerdo con esta situación.

## El emprendedor social

¿Qué implica ser un emprendedor social? Es una persona con un firme propósito del voluntariado social, con conocimientos profesionales y un firme convencimiento en servir a sus semejantes, en especial a aquellas comunidades marginales donde el Estado, por su condición de carencia de recursos, no alcanza a atender. De acuerdo con Fuller: “Un problema social es una conducción que se establece como tal por un número considerable de personas como una desviación de las normas sociales habituales”.

La mayoría de los problemas sociales se confunden entre causas y efectos, por eso es importante observar un problema social desde sus efectos para que, a través de un diagnóstico psicosocial de estas consecuencias, se determinen las causas que, en muchos casos, resultan ser los mismos problemas. Los problemas convergentes van desde una solución única a un conjunto de soluciones concretas, y los problemas divergentes tienen un número indeterminado de respuestas posibles. A partir de la experiencia pública, los problemas sociales más comunes en Colombia son ver: (cuadro 2):

**Cuadro 2.** Problemas más comunes en Colombia

Causas de los problemas sociales	Efectos de los problemas sociales
1. Aquellos que afectan el colectivo humano.	1. El transporte masivo insuficiente, exagerado exceso de usuarios en un módulo del sistema, pocas vías para tanto vehículo automotor.
2. Necesidades no satisfechas.	2. Alimentación precaria de ciertas comunidades vulnerables, limosneros en los semáforos, población indigente durmiendo en la calle, pésima alimentación carcelaria.
3. Situación no deseable o no aceptable.	3. Delincuencia juvenil, prostitución juvenil, personas mayores en total abandono.
4. Oportunidades por mejorar.	4. La calidad de la salud pública, el acceso a la educación pública por parte de las juventudes escolares.
5. Subsistencia familiar	5. Tráfico de influencias, inundación de espacio público por ventas callejeras y ambulantes. Deterioro del espacio público por uso indiscriminado de comerciantes informales.
6. Derechos no garantizados.	6. Trabajo digno para la mujer, salarios equitativos. Población mayor sin oportunidad de pensionarse.
7. Administración deficiente de las alcaldías locales.	7. Basuras sin control sanitario, restaurantes sin control higiénico, bares y centros nocturnos sin control apropiado para los menores de edad.
8. La inseguridad ciudadana	Creciente ola de bandas delincuenciales agrupadas en especializaciones del mal, para el sometimiento a la clase trabajadora y productiva a personas dueñas de pequeños negocios, por el afán de lucro inmediato.
9. Conflicto de valores familiares	Pérdida de principios y valores propios de la enseñanza familiar, por desconocimiento de la moral y la ética de parte de los colegios, universidades y conglomerados humanos con responsabilidad en el trabajo comunitario.

**Fuente:** Adaptación: grupo investigador de Ander-Egg, E Metodología y práctica del desarrollo de comunidad. P. 229

## Un emprendedor social

Es aquel donde se basa su preocupación y el compromiso hacia los conglomerados humanos marginales, la responsabilidad implica servir, generar empleo, prestar colaboración para proporcionar mejores niveles de bienestar a las personas débiles con afecto, como lo son los grupos familiares, raciales, religiosos, desplazados, conciudadanos, siempre orientados al género humano. Su interés social se encamina a satisfacer

necesidades, deseos, gustos o intereses sociales (Lerma, 2008).

Para los estudiantes de la Facultad de Administración, el 61 % está plenamente identificado con tener una actitud mental positiva a querer ser un emprendedor social, 28 % no estaría dispuesto a involucrarse en tareas sociales —no lo ven pertinente ni responsable— y 11 % no estaría ni de acuerdo ni en desacuerdo con el emprendimiento social.



Hablar de que solo me interesa el beneficio propio, en una sociedad donde impera el consumismo y el individualismo como un valor comúnmente aceptado en la juventud actual, es una proposición bastante dura. En el caso de los estudiantes encuestados, 4.3 % está a favor de la anterior afirmación, 76 % no comparte la idea de solo trabajar por el beneficio personal —es un porcentaje alto frente a esta situación—, 19.7 % prefiere no opinar, pues se está mirando más hacia afuera y el mundo que lo rodea, que el tener una visión particular hacia su interior.

Trabajar por cuenta y riesgo personal es uno de los retos a los que se enfrentan los profesionales de hoy en día si no desean ser empleados por la fuerza laboral. ¿Qué desean los jóvenes de hoy? Ante todo la plena libertad, traducida en el momento de trabajar en la total independencia por la búsqueda de su realización personal, en muchos casos llevar a la realidad sus sueños y lo que les interesa, frente a otros de su misma generación, mostrar la competencia. El 67 % de los estudiantes desea emprender por cuenta y riesgo personal, estarían dispuestos a conformar su idea de negocio, desarrollar una actividad personal productiva económica; de hecho varios de los encuestados ya lo tienen como medio de subsistencia. El 16 % restante está totalmente en desacuerdo, no comparte esta opción o no ha encontrado todavía la luz en el camino. Un 17 % responde no estar de acuerdo o en desacuerdo con esta afirmación.

¿Qué implica estar enamorado de la carrera a la cual accedieron? En la actualidad existen 10 profesiones en Colombia en las que se están pagando “los mejores salarios profesionales”. Entre ese grupo, figura la Administración de Empresas como una de las más demandadas (cuadro 3). “Dentro de las principales dificultades para cubrir puestos vacantes en América se

encuentran: La experiencia con un 32 %; habilidades laborales con un 24 %; conocimiento empresarial 21 % y la formación disciplinaria con un 21 %”.

**Cuadro 3.** Las 11 profesiones más solicitadas en Colombia

Profesiones destacadas	Ofertas de empleo
1.Ingeniería Industrial	126
2.Administración de Empresas	123
3.Ingeniería de Sistemas	61
4.Economía	60
5.Ingeniería de Redes y 6.Telecomunicaciones	54
7.Ingeniería Electrónica	50
8.Ingeniería de Petróleos	41
9.Ingeniería Civil	28
10.Ingeniería Mecánica	25
11.Publicidad y Mercadeo	20

**Fuente:** [http://www.eempleo.com/colombia/investigacion\\_laboral/las-10-profesiones-que-ofrecen-salarios-mnes-altos-en-colombia-----/8662821](http://www.eempleo.com/colombia/investigacion_laboral/las-10-profesiones-que-ofrecen-salarios-mnes-altos-en-colombia-----/8662821)

En las encuestas realizadas a los estudiantes, los resultados obtenidos fueron los siguientes: 79 % está totalmente de acuerdo en haber escogido una profesión bastante importante para sus vidas, 3.2 % está totalmente en desacuerdo con el aprendizaje obtenido a través de esta profesión y a 17.8 % es indiferente esta afirmación.

## El emprendedor económico frente al emprendedor social

Se establece un paralelismo claro entre emprendedor económico y plan de negocios y entre emprendedor social y plan de desarrollo social. El plan de negocios dista mucho del plan de desarrollo social: el primero está completamente formulado en

dirección a hacer un negocio exitoso, sostenible y rentable, mientras que el segundo busca el bienestar de clases menos favorecidas y sectores marginados de la sociedad; conseguir las dos al mismo tiempo no es algo que se consiga con facilidad y es poco factible. Es mucho más inteligente desarrollar primero uno y después el otro; es decir, el emprendedor colombiano inicialmente debe ser un emprendedor económico, dedicado por completo a la creación de una empresa sólida y sostenible, que genere ganancias, beneficios, estabilidad y se posicione en el mercado, sin pensar mucho en ser un benefactor de las clases menos favorecidas o de las transnacionales en mercados globalizados. Una vez se consolide una empresa fuerte económicamente y con ganancias progresivamente mayores, se puede pensar en crear un plan de desarrollo social auspiciado por la empresa en colaboración con el Estado no benefactor —como sucede actualmente—, sino con un Estado con ideología social democrática. Lo que se quiere decir es que primero se debe ser un emprendedor económico para después poder ser un emprendedor social. Básicamente, no existe la pregunta de ser uno o ser el otro, sencillamente primero se debe ser uno y después se puede ser el otro.

## Conocimiento sobre la responsabilidad social

Los universitarios se deben integrar a la práctica profesional en el ejercicio de la responsabilidad social hacia el servicio de la sociedad; las comunidades marginales que con el paso de los años aumentan de manera gradual, por los problemas del consumismo y el deterioro de las políticas

gubernamentales en detrimento del sector productivo y de las clases más necesitadas. El país requiere de ser mucho más productivo, generador de ingresos y de oportunidades para los profesionales que desean urgentemente buscar una ubicación laboral; así mismo, los profesionales preparados podrán participar en las decisiones de gobierno para desarrollar programas de revitalización de las comunidades marginales, e invitar a la empresa privada a hacer parte de esta cruzada para disminuir la inequidad social.

la educación superior debe reforzar sus funciones de servicio a la sociedad y más concretamente sus actividades encaminadas a erradicar la pobreza, la intolerancia, la violencia, el analfabetismo, el hambre, el deterioro del medio ambiente y las enfermedades, principalmente mediante un planteamiento interdisciplinario y transdisciplinario para analizar los planteados (Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI, Unesco, París, 1998).

La propuesta pedagógica del “aprendizaje servicio” se aplica hoy en las instituciones universitarias de diversas formas como una práctica profesional comunitaria de tres maneras a saber:

1. Planteamiento, desarrollo y evaluación de un proyecto orientado al trabajo de servicio social
2. Al desarrollo de actividades de servicio solidario
3. La vinculación intencionada de las prácticas solidarias con los contenidos de aprendizaje e investigación. (Aprendizaje servicio: antecedentes, definiciones y complejidades, 2008, p. 38-43)

En 1999, en el Foro Económico Mundial realizado en Davos (Suiza), se protocolizó el pacto global (red creada para difundir la cultura de la responsabilidad social corporativa), cuyo objetivo es el de fomentar en la ciudadanía la responsabilidad cívica; esto como respuesta a la movilización social y mundial que se habían formado como grupos activistas opositores a los procesos de globalización. Varias entidades, como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Alta Comisaría de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), se comprometen en representar el pacto global en cuatro acuerdos fundamentales, a saber: los derechos humanos (aceptar la diversidad y género), las relaciones laborales (regulación en el empleo y la ocupación), el medio ambiente (la protección ante los daños ambientales) y la lucha contra la corrupción (concientizar a la juventud de este flagelo).

El 67.4% de los estudiantes encuestados está siendo consciente de conocer los principios generales de la responsabilidad social, 10% respondió no tener conocimiento concreto sobre los temas de responsabilidad social corporativa y 22.6% ni está de acuerdo ni en desacuerdo con el tema en mención, lo cual indica poca preocupación por este aspecto. La Universidad de La Salle se encuentra en el proceso de atender de la mejor forma este proceso. Los resultados se dieron así: 77.17% de los estudiantes argumenta la intención y su interés en realizar una gestión socialmente responsable. Un 3.26% está totalmente en desacuerdo con el interés de la universidad en participar y colaborar

con la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), el 19.57% no quiere saber de este tema o no les interesa. Por otro lado, 38% tendría tiempo para integrarse a un proyecto emprendedor en el plano social —existe disponibilidad para contar con su participación—, 32.6% no tiene el tiempo ni el medio para hacer parte de esta tarea en la universidad y 29.4% responde que no está de acuerdo ni en desacuerdo con respecto al tiempo necesario para invertirlo en un proyecto emprendedor en el campo social.

## El emprendedor económico

De acuerdo con Alejandro Olivares Chapa: en su capítulo 14 Operación de un programa emprendedor y de incubadora de empresas argumenta: “Los emprendedores son los hombres y mujeres que se encuentran en el proceso de creación de una unidad micro, pequeña o mediana empresa, a partir de una idea o proyecto de negocio y que sea el resultado de un programa emprendedor o de una metodología reconocida por el consejo directivo”. (Olivares Chapa, 2008, P. 367-380)

Otra definición de emprendedor económico “Es quien a raíz de una idea que ha fraguado en su cabeza (que puede ser novedosa o no), decide acometer un proyecto empresarial para explotarla”. (Miranda O, 2004, P. 5)

El emprendimiento se ha convertido en una formación universitaria para varias carreras del momento. Esta tarea tiene una relación directa con las oportunidades de ideas de negocios viables, posibles de desarrollar a través de una guía de estudio o planes de negocio, con el fin de ser presentada

a una entidad prestadora de recursos que avale el proyecto y su posible desembolso respecto del dinero. Lo anterior permite generar el impulso en el inicio de operaciones para poner en marcha, hasta lograr posicionarla en el mercado escogido con anticipación. En los estudiantes de la Universidad de La Salle, 53.2% está interesado en emprender, 17.4% no está interesado en generar su propia actividad productiva y 29.4% se comporta de manera indiferente ante la proposición, muy posiblemente porque no han puesto atención a este tema o lo ven lejano como para pensar en él. Respecto del emprendimiento social, los resultados fueron: 77.17% desea participar en proyectos de carácter social, a 5.43% no le interesa hacer parte de actividades comunales y menos si se trata de trabajar con poblaciones vulnerables. El 17.4% lo ve indiferente.

## El desarrollo de un plan

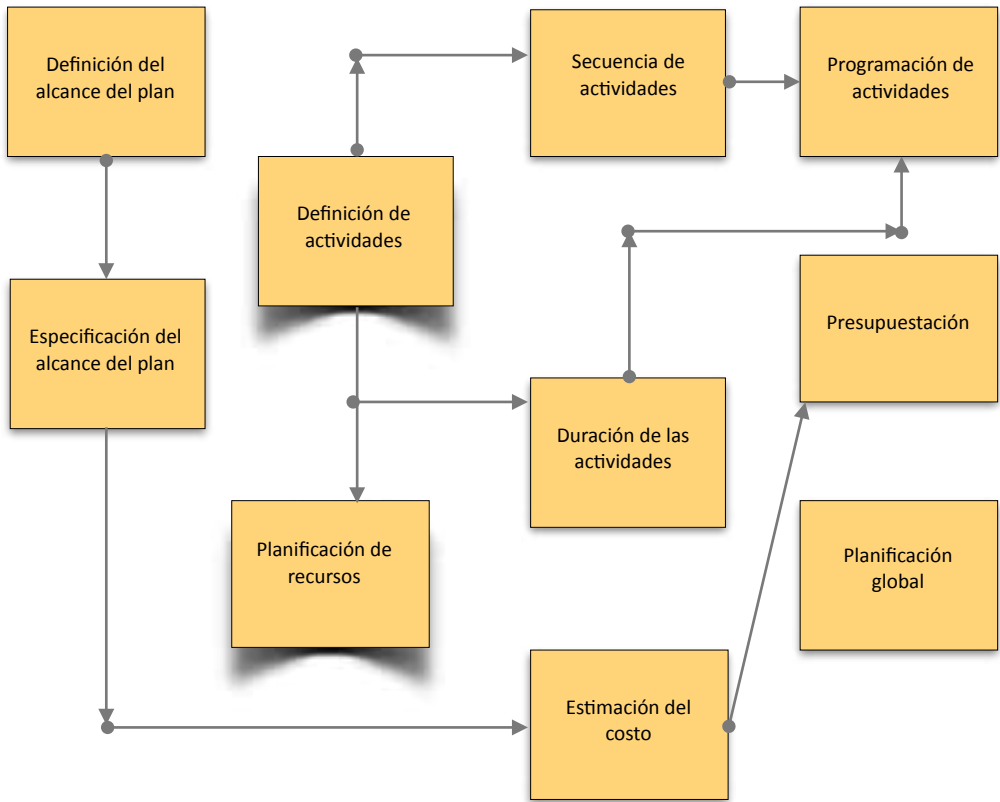
Elaborar un plan de negocio es propio de un administrador de empresas, posee los conocimientos necesarios para orientarlo

hacia el emprendimiento, hacia el diagnóstico empresarial o hacia la planeación estratégica. Lo interesante está en cómo lo hace, para qué lo hace, cuando lo hace y cuánto vale lo que hace. En el emprendimiento es visto como “Un plan de desarrollo social que tiene como objetivo: promover el máximo de bienestar humano. La política será orientar los esfuerzos a satisfacer las necesidades básicas de la población: trabajo; salud, vivienda; educación, servicios públicos; etc.”.

Un plan de desarrollo debe ir acompañado de los siguientes elementos (<http://www.getec.etsic.upm.es/docencia/gproyectos/planificación/planificación>):

- ~ el alcance y especificación del plan;
- ~ definición de actividades;
- ~ planificación de recursos;
- ~ secuencia de actividades;
- ~ tiempos de las actividades y responsables;
- ~ estimación del costo;
- ~ presupuesto del plan;
- ~ planificación global.

En este sentido, la figura 1 muestra la planificación de un proyecto.



En la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle, 31.5 % de los estudiantes del programa de Administración de Empresas manifiesta conocer y saber cómo se elabora un plan social, 30.4 % no tiene ni idea de cómo elaborarlo y 38.1 % estaría totalmente de acuerdo en saber y conocer cómo elaborarlo.

Trabajar en equipo es una tarea propicia para realizar tareas de impacto social, y atender comunidades marginales requiere de un equipo que planee, coordine y controle las actividades propias de un colectivo humano. Un equipo de trabajo es un conjunto de individuos con una variada gama de competencias conjugadas unas con otras, para atender un problema particular con

capacidad, para comunicarse libremente y actuar de manera compenetrada. Para organizar un plan social, se requiere de conformar equipos de proyecto y de desarrollo. “Suelen ser profesionales y técnicos altamente calificados con varias especialidades, suelen trabajar durante períodos prolongados, suelen organizar su trabajo internamente y a menudo tienen un nivel de autonomía razonablemente alto en comparación con el resto de la organización” (Lawler III, 2001).

Esta variable fue expresada por los estudiantes del programa, así: 88 % está al tanto, lo ha hecho y desea trabajar en equipo, 2.1 % prefiere seguir haciendo el trabajo de manera individual, afortunadamente es muy bajo y tan solo 9.9 % actúa

de manera indiferente, bien sea para trabajar en equipo o bien de manera individual. De la misma forma, 89.1 % respondería por las tareas y responsabilidades de un proyecto social en beneficio de las comunidades marginales, 1.08 % no estaría en condición de hacerlo y 9.82 % es indiferente. Lo que confirma de manera contundente el enfoque del Proyecto educativo de la Universidad de la Salle (PEUL) ítem 5.5 el compromiso con una sociedad más democrática y justa<sup>1</sup>.

La democratización de la sociedad implica la ampliación de oportunidades tanto para las mayorías, como el reconocimiento de la pluralidad y los derechos de las minorías y la posibilidad de incremento y ampliación de las potencialidades de un ciudadano. Pasa por el respeto y solidez de las instituciones, el fortalecimiento de la ética cívica, la realidad de un estado al servicio de los intereses públicos, y a la creación de posibilidades para las comunidades con menos oportunidades.

## Responder por un proyecto de iniciativa social

Los proyectos de iniciativa social son de vital importancia para la población menos favorecida del planeta, por la cantidad de comunidades heterónomas que se han ido formando producto de la división social del trabajo y la emergencia económica para subsistir en una economía de mercado

global. Los productos y servicios se equiparan a los precios internacionales y no a los movimientos de oferta y demanda local, debido al desmedido afán de ganar dinero para enriquecerse, no importa si esto se logra a “costillas de los pobres” o de las clases más necesitadas del crecimiento demográfico actual.

En Colombia, el Estado utiliza los recursos propios para financiar los gastos operacionales —los ingresos tributarios son la base que compensa el desbalance entre los ingresos y los egresos de las cuentas nacionales del país—, pero los encargados de atender los proyectos de interés social son el Departamento Nacional de Planeación junto con unas unidades de apoyo en gestión, como los entes territoriales. Existen algunas como la Dirección de Desarrollo Rural Sostenible, la Dirección de Desarrollo Social, la Dirección de Justicia y Seguridad, la Dirección de Desarrollo Territorial y Finanzas Públicas Territoriales. Por su parte, hay organismos de cooperación internacional que tienen como finalidad apoyar con recursos el montaje, desarrollo e implantación de proyectos sociales siempre y cuando se cumplan con los requisitos establecidos y que la propuesta esté elaborada de manera clara y sucinta de acuerdo con las necesidades reales de la población emergente que la requiere.

1 Según lo declarado por Vicerrectoría Académica. Acuerdo N° 007 de marzo 21 de 2007 Consejo Superior.

<b>Principales organismos de apoyo –financiación y desarrollo internacional</b>		
<b>Entidad internacional</b>	<b>Tipo de programa</b>	<b>E-mail</b>
UNACLA (ONU)	Programas de asentamientos humanos para el hábitat	<a href="http://www.2unhabitat.org/unacla/default.asp">http://www.2unhabitat.org/unacla/default.asp</a>
PNUD (NACIONES UNIDAS)	Asesoría, desarrollo y promoción de subsidios para reducir la pobreza	<a href="http://www.undp.org">http://www.undp.org</a>
UNITAR (Instituto de las naciones Unidas)	Formación profesional e investigación del medio ambiente, paz y seguridad	<a href="http://www.unitar.org/">http://www.unitar.org/</a>
UN WOMEN (ONU MUJERES)	Igualdad de género y empowerment	<a href="http://www.un-instraw.org//">http://www.un-instraw.org//</a>
AUSTRALIAN GOBERMENT (Agencia de cooperación Internacional)	Asesoría en temas de desarrollo comunitario y reducción de pobreza. Construcción de albergues; centros de salud.	<a href="http://www.ausaid.gov.au">http://www.ausaid.gov.au</a>
AGENCIA BRASILEIRA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL (ABC)	Monitorea la ejecución de proyectos, transferencia de tecnología, cooperación técnica	<a href="http://www.abc.mre.gov.br">http://www.abc.mre.gov.br</a>
AGENCIA CANADIENSE PARA COOPERACIÓN INTERNACIONAL	Implementar programas de desarrollo y reducción de la pobreza	<a href="http://www.acdi-cida.ca">http://www.acdi-cida.ca</a>
AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL (AECI)	Gestión de proyectos para el desarrollo, modernización institucional; satisfacción a las necesidades sociales; formación de gente; atención a infraestructura pública-privada y cooperación cultural.	<a href="http://www.aeci.org.mx">http://www.aeci.org.mx</a>

**Fuente:** [ser.gob.mx/coordinacionpolitica/imagenes/stories/documentos\\_gobiernos/catálogos/agencias](http://ser.gob.mx/coordinacionpolitica/imagenes/stories/documentos_gobiernos/catálogos/agencias)

### Michael Crozier aduce:

Los cambios que ocurren a nivel mundial, la globalización y a la regionalización exigen el replanteamiento sobre la intervención del Estado y su lógica. Lo que se busca es superar la tradicional relación de la economía con lo social y cambiarla por una nueva racionalidad. Para Crozier existen dos ideas o extremos antagónicos: La participación y la alienación, la primera tiene que ver con el grado de integración personal en términos de la responsabilidad social y la segunda es el desentendimiento absoluto por la problemática social, donde lo que interesa es lo material (1989, p. 50).

En la práctica administrativa, las organizaciones, unas se inclinan a lo humano y social —generalmente aquellas comprometidas con el servicio—, y otras tienden a perseguir sus resultados en lo eficiente y eficaz, primando sus alcances y logros sobre las personas del común y las más necesitadas en beneficio de las mesas directivas o de las juntas que patrocinan el capital privado y público y la inversión extranjera a través del poder de la negociación.

Un plan de desarrollo comunitario es el conjunto de proyectos que una comunidad propone como solución a sus múltiples necesidades sociales, culturales,

económicas, en esencia, a sus necesidades de desarrollo. Para llegar a este es necesario entender y aceptar, de manera conceptual y actitudinal, la importancia de la participación. Esta será la carta de presentación del plan de desarrollo comunitario, en términos de libertades y participación política y de desarrollo endógeno (Cadavid, 2008, pp. 29-30).

Volviendo a los resultados de la encuesta realizada con los estudiantes de último semestre, se encontró: 38 % está totalmente de acuerdo en responder con acciones por un proyecto de iniciativa social, 25 % estaría en desacuerdo con responder en la práctica social y las exigencias no solo académicas sino de responsabilidad social implícitas en esta actividad, 37 % restante no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a esta pregunta. Por otro lado, 10.86 % está totalmente de acuerdo en considerar su preparación direccionada para trabajarle a otros y servirle a los dueños de una empresa, mientras un 79.3 % está muy en desacuerdo con administrar y servir a otros, lo que indica que existe un alto grado de emprendimiento en los estudiantes de esta facultad. Tan solo 9.8 % responde de manera indiferente ante esta situación.

Dar respuesta a una sociedad vulnerable es una tarea pedagógica grande, que implica preparar a la gente del proyecto, en este caso a estudiantes y docentes interesados en el emprendimiento social. Por la otra, es fundamental definir uno a uno los problemas comunales y realizar adecuados diagnósticos psicosociales de la población en estudio para establecer los diferentes perfiles de los problemas estudiados, lo que permitirá actuar de manera coherente tanto con los emprendedores, el personal docente y directivo como con los

miembros de comunidad vulnerable en el territorio donde operen. Neef (1998, p. 40) afirma:

El desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos. El mayor proceso de desarrollo será aquel que permita elevar más la calidad de vida de las personas. La calidad dependerá de las posibilidades que tengan las personas de satisfacer adecuadamente sus necesidades humanas fundamentales.

El 81.5 % de los estudiantes consideran que tienen las condiciones para direccionar un proyecto de emprendimiento social de población vulnerable, 5.43 % no está muy de acuerdo con intervenir con poblaciones vulnerables en Bogotá y a 13.0 % les es indiferente si se les presenta la situación o no. Finalmente, la pregunta 20 del cuestionario tiene que ver con el deseo de fortalecer las relaciones con compromiso cívico de las comunidades urbanas y la Universidad de La Salle. Los resultados fueron: 81.5 % está totalmente de acuerdo con estrechar estos vínculos y fortalecerlos a través del *active Learnig* y el *Service learninig*. El 17.4 % lo ve de manera indiferente, mientras el restante 1.1 % no lo ve con buenos ojos; considera estar muy en desacuerdo con esta propuesta.

## Tabulación de la información

Una vez aplicada la encuesta para estudiantes de último semestre del programa de Administración de Empresas, estos fueron los resultados alcanzados en una muestra de 92 estudiantes, con un formulario



de 20 preguntas afirmativas tipo Likert, todas ellas con 5 opciones de respuesta sobre el tema de la responsabilidad social y emprendimiento en la formación de los estudiantes de la Universidad de La Salle.

**Cuadro 5.** Sondeo de mercado de la encuesta a estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad de La Salle en la responsabilidad social

Afirmaciones	5-4 Totalmente de acuerdo	3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2-1 Totalmente en desacuerdo	Total
1. Pobreza absoluta	68	14	10	92
2. Comunidad marginada	70	17	5	92
3. Deuda con la sociedad	44	13	35	92
4. Generar empleo	88	2	2	92
5. Emprendedor social	56	26	10	92
6. Beneficio personal	4	18	70	92
7. Trabajar por cuenta y riesgo personal	62	15	15	92
8. Enamorado de la carrera	73	16	3	92
9. Conocimiento de la Responsabilidad social Universitaria	62	21	9	92
10. Interés de la universidad por la RSU	71	18	3	92
11. Disponibilidad de tiempo para emprender proyectos sociales	35	24	30	92
12. Soy emprendedor económico	49	27	16	92
13. Ser emprendedor social	71	16	5	92
14. Conocer el desarrollo de un plan social	29	35	28	92
15. Trabajar en equipo	81	9	2	92
16. Beneficio hacia los demás	82	9	1	92
17. Responder proyecto iniciativa social	35	34	23	92
18. Ser empleado	10	9	73	92
19. Responder a una sociedad vulnerable	75	12	5	92
20. Compromiso cívico	75	16	1	92

## Conclusiones

Se logró aplicar una encuesta con 20 ítems, en los cuales se nota el interés de los estudiantes del programa de Administración de Empresas por emprender en el tema de la responsabilidad social —lo que no tienen claro es cómo realizarlo—. En la investigación efectuada es comprensible para el estudiante de esta facultad la imperante necesidad por crear una empresa bien en el aspecto económico, y si su liderazgo y formación se lo permite, se puede impulsar a ir más allá, entonces, en lo social también tiene cabida. Seguir la metodología de proyectos será lo más conveniente para conseguir recursos, buscar patrocinio y adentrarse a investigar el tema que le permita poner a prueba sus conocimientos para convertirse en un empresario con visión. Por otra parte, la juventud actual es consciente de los múltiples problemas existentes en las comunidades marginales —por lo menos de Bogotá—, y que se hace necesario poner en acción la responsabilidad social universitaria y, específicamente, de esta institución como bandera de los más necesitados.

## Referencias bibliográficas

- Cadavid Restrepo, R. (2008). *Módulo: Desarrollo comunitario*. Medellín; Fundación universitaria Luís Amigó. FUNLAM. P 29-30
- Casal Otero, L. (2010). *Gestión de proyectos*. 1ª Edición; Bogotá: Ediciones de la U. P 106
- Crozier, M. (1989). Estado modesto, Estado moderno. FCE. México. P 50
- De la Fuente Olguín, J. de la (2010). ¿Cómo se define un problema social y se elaboran objetivos en los procesos de planificación? Asocio-consultores, gestión-innovación. Dirección general de desarrollo económico y social del Ministerio de Economía y planificación de República Dominicana.
- Fuller, R. C y Myers, R. (1941). The natural history of a social problem. *American Sociological Review*, 6, 320-328.
- Hayes, N. (2002). *Dirección de equipos de trabajo: una estrategia para el éxito*. Madrid: Thomson.
- Lawler III, E. (2001); Cómo recompensar la excelencia. Editorial Norma. P 356
- Lerma Kirchner, A, Granados Martín María A; Martínez Castro A (2007). Liderazgo emprendedor. México: Cengage Learning. P 351-366
- Martínez M. (2008); Aprendizaje, servicio y Responsabilidad Social de las Universidades; 1ª Edición; Editorial octaedro. Barcelona (España) Editorial Octaedro. P 223
- Méndez Lozano, R. (2006). *Formulación y evaluación de proyectos (enfoque para emprendedores)* (4.ª ed.). Icontec. Bogotá: Icontec Internacional. P359
- Miranda Olivan, T (2004); ¿Cómo elaborar un plan de empresa?; Editorial Thomson. Madrid (España).
- Monsalve, Z. A. (2008). *Emprendimiento social modelo de desarrollo alternativo*. Bogotá: Fundación Nueva América Coeducar.
- Neef Manfred, M. (1981). *Desarrollo a escala humana*. Barcelona: Icaria. P 40
- Olivares Chapa, A. (2007). *Operación de un programa emprendedor y de incubadora de empresas*. México: Cengage Learning.

- Palacio Salazar, I. (2010). *Guía práctica para la identificación, formulación y evaluación de proyectos*. Bogotá: Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.
- Plata, L. G. (2009). *Guía de emprendedores Colombia*. Bogotá: Ministerio de Industria y Turismo.
- Quintanilla Pardo, I. (2003). *Empresas y personas. Gestión del conocimiento y capital humano*. Madrid: Díaz de Santos.
- Quintero, V. M. (2010). *Evaluación de proyectos de desarrollo*. Cali: Impresora Feriva S. A.
- Rodríguez Restrepo, V. y Larrota Castro, S. (2012). Responsabilidad social y emprendimiento en la formación de los estudiantes de la Unisalle de Bogotá. *Punto de Vista*, Volumen III N° 5; P. 49-75.
- Unesco (1998). Declaración Mundial sobre Educación Superior.
- Universidad de la Salle; Vicerrectoría Académica (2007). Proyecto Educativo Universitario Lasallista. Procesos articuladores de nuestra praxis universitaria. Bogotá D.C.





**Modernización de los  
servicios públicos  
municipales:  
perspectiva global**

Israel Patiño Galván,  
J. Jesús Ceja Pizano



# Modernización de los servicios públicos municipales: perspectiva global

## Modernization of Municipal Utilities: Global Perspective

**Recibido:** 28 de octubre de 2013  
**Evaluado:** 25 de noviembre de 2013  
**Aceptado:** 31 de enero de 2014

### **Israel Patiño Galván (México)**

Instituto Politécnico Nacional  
Doctor en Ciencias Administrativas, Instituto Politécnico Nacional, Ecatepec de Morelos, estado de México (México). Correo electrónico: ispa\_ga@hotmail.com

### **J. Jesús Ceja Pizano (México)**

Universidad Nacional Autónoma de México  
Profesor investigador del Instituto Politécnico Nacional y de la Universidad Nacional Autónoma de México, México, D. F. Correo electrónico: cejapiza@yahoo.com

### **Resumen**

Se propone modernizar los servicios públicos municipales, auxiliándose de las tecnologías de la información y comunicación, con la finalidad de mejorar la eficiencia y eficacia en la atención de estos, empleando metodologías científicas cualitativas, cuantitativas y metodologías tecnológicas de intervención que auxilien la correcta estructuración y fundamento de estos servicios. El resultado de esta investigación es la implementación de un sistema de información integral para mejorar los procesos administrativos y operativos en la atención y seguimiento de los servicios públicos municipales. Para ello, se recopiló la información de seis municipios de México mediante técnicas de investigación de campo, como son la entrevista y la observación, aplicadas al personal administrativo y operativo que presta dicho servicio en cada uno de los municipios,

### **Abstract**

We propose modernizing municipal utilities by relying on Information and Communications Technologies in order to improve their efficiency and efficacy. We suggest using qualitative and quantitative scientific methodologies as well as technological methodologies of intervention that help with the right structure and basis of these services. The result of this investigation is the implementation of an integral information system in order to improve operative and administrative processes regarding the attention and follow up of municipal utilities. In order to achieve this, we gathered the information belonging to six Mexican municipalities through two field research techniques: interview and observation, applied to the administrative and operative personnel that provide the service in each one of the

además de complementar estas con la aplicación de 196 encuestas a los ciudadanos.

**Palabras clave:** tecnologías de la información y comunicación, eficiencia, eficacia, servicios públicos municipales, educación, estrategia.

municipalities. We also complemented these techniques by applying 196 surveys to citizens.

**Keywords:** Information and Communications Technologies, efficiency, efficacy, municipal utilities, education, strategy.



## Introducción

Las necesidades que emanan de la población, producto de la evaluación que las autoridades llevan a cabo y junto con el análisis realizado, validan la necesidad de incorporar las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) como parte del auge tecnológico mundial. Este trabajo de investigación tiene como objetivo realizar el análisis del uso de las TIC en la Administración pública municipal, de tal manera que aquella, y los servicios que ofrece, dependen del desempeño, de la estructura y la coordinación de cada una de las áreas que la integran, para que realicen todas y cada una de sus funciones según les corresponda.

## Materiales y métodos

### Tipo de investigación científica

Por las características de este estudio, se considera que abarca los siguientes tipos de investigación: descriptiva, explicativa, de campo y propositiva. Según Fernández, Náñez y García (2008), la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, para establecer su estructura o comportamiento. La investigación explicativa, se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. También se estará incluyendo la investigación de campo, en la cual las principales técnicas que se emplearon fueron la entrevista, la encuesta y la observación. La encuesta, comentan Hernández, Fernández y Baptista (1997), es una técnica para adquirir información de interés sociológico, mediante un cuestionario

previamente elaborado. Mientras que la entrevista estructurada se caracteriza por estar rígidamente estandarizada, se plantean idénticas preguntas y en el mismo orden a cada uno de los participantes (Sabino, 2002). Por su parte, la observación no participante consiste en el registro sistemático, válido y confiable del comportamiento o conducta manifiesta (Hernández, Collado y Baptista, 1997). Finalmente, la investigación propositiva parte de un diagnóstico, establece metas y diseña estrategias para alcanzarlas (Rincón, Arnal, Latorre y Sans, 1995).

### Tipo de investigación tecnológica

El tipo de investigación tecnológica empleada es de intervención, que reúne la aplicación del conocimiento en un producto específico que resuelve de un problema, cubre una necesidad, facilita el quehacer, hace eficiente una tarea o brinda confort (García, 2005).

### Metodología de la investigación científica

Esta investigación se desarrolló desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo. La investigación cualitativa consiste en comprender e interpretar la realidad (Rodríguez, Gil y García, 1996), tal y como es entendida por los sujetos participantes en los contextos del presente estudio. Por su parte, la investigación cuantitativa está basada en el paradigma explicativo, en el cual se utiliza preferentemente información cuantitativa o cuantificable para describir los fenómenos que estudia (Briones, 2002).

Debido a la naturaleza de la presente investigación también se emplearon las siguientes metodologías: análisis y síntesis,

sistémica estructural funcional, inductiva (Castillo, 2010).

## Metodología de investigación tecnológica

La metodología tecnológica es un modo sistemático de realizar, gestionar y administrar un proyecto para llevarlo a cabo con altas posibilidades de éxito (Dante, 2006). Derivado de lo anterior se crearán diversos bloques para poder desarrollar el sistema, los cuales estarán ligados entre ellos (retroalimentación), de tal manera que cada uno tenga un fin común, para poder revisar por bloques cada sección y su funcionalidad de manera separada e integral.

Este estudio utiliza la metodología del ciclo de vida orientado a objetos.

## Marco teórico de la investigación

### Contexto internacional de las TIC en la Administración pública

Las TIC desempeñan un papel fundamental: son herramientas que están produciendo cambios radicales en la gestión pública, y paradójicamente son las que más escapan a la comprensión de los reformadores que están gestionando o financiando proyectos de informatización pública (Weissbluth, 2008). En este contexto, debe considerarse que medir desempeño y avance de las políticas de gobierno electrónico trae consigo no solo aspectos técnicos, sino que es necesario también considerar aspectos culturales, organizacionales, políticos, sociales (Gastón y Naser, 2012). Por otra parte, en el caso de México,

enfrenta problemas para la utilización de las TIC, como son la preparación básica de los empleados para operar la tecnología, el alto grado de subutilización de la capacidad instalada, pero, sobre todo, la presión que recae sobre el empleado para que se autocapacite (Penso, 2011).

### Modelos de evolución del gobierno electrónico

La Organización de las Naciones Unidas ha definido un marco de evolución del gobierno electrónico según cuatro niveles de madurez, el cual ha servido de referencia para que los países definan sus propios modelos: nivel emergente, nivel mejorado, nivel transaccional, nivel conectado (Gastón y Naser, 2012):

- *Nivel emergente*: El país asume el compromiso de desarrollar el gobierno electrónico, ofreciendo información en una sola vía (del gobierno a la ciudadanía). Se ofrecen novedades, respuestas a preguntas frecuentes, información archivada y vínculos a los sitios de organismos del Estado.
- *Nivel mejorado*: Se amplía la comunicación de una a dos vías, con la interacción de la ciudadanía mediante correo electrónico, formularios descargables, aplicaciones, audio, video y la presentación de solicitudes. Los contenidos deben cumplir con un mínimo nivel de accesibilidad y se empiezan a incorporar herramientas como el RSS, el sitio compatible con WAP/GRPS y en otro idioma, y la opción de recibir mensajes de alerta, registrarse o realizar pagos a través del móvil.
- *Nivel transaccional*: El Estado ofrece transacciones completas y seguras, como el pago de impuestos y multas,

inscripciones, obtención de permisos, certificados y licencias, entre otros.

- *Nivel conectado*: Información, datos y conocimiento se transfieren entre organismos, para un acceso instantáneo a servicios del Estado de manera integrada y con un enfoque centrado en el ciudadano, donde los servicios electrónicos se organizan en eventos del ciclo de vida y grupos segmentados para presentarlos a la medida. Se solicitan información y opiniones usando la web 2.0 u otras herramientas interactivas, en un entorno que permite a los ciudadanos participar más activamente y tener voz en la toma de decisiones.

### Proceso de incorporación de las TIC

El proceso de incorporación de las TIC, según Montaña (2008), es el siguiente:

- *Preparación del entorno*: La preparación del entorno contempla dos eventos preliminares, uno que permita definir el escenario donde se realizará el cambio (cultura organizacional) y otro que permita definir la conducción estratégica del proceso, a través de la creación de una unidad responsable.
- *Sensibilización de la innovación*: La fase inicial de este proceso contempla la socialización de las temáticas actuales.
- *Exploración de recursos tecnológicos*: La fase de exploración de recursos tecnológicos se puede denominar fase de prueba dirigida, lo que significa buscar el uso efectivo de los recursos tecnológicos, creando manuales técnicos y de usuario, y la utilización de recursos disponibles.
- *Exploración de recursos educativos*: El enfoque de esta fase está centrado en el

desarrollo de actividades de formación, que incorpore la participación activa de los actores (autoridades administrativas, operativas y los ciudadanos).

- *Generación de propuestas o prototipos*: Esta fase consiste en establecer propuestas de TIC que involucren el trabajo en proyectos, recopilando y contando con recursos de capacitación tecnológicos, previamente evaluados en las etapas anteriores, que permitan su reutilización y adaptación, a través de proyectos específicos.
- *Retroalimentación*: Esta fase está dirigida a que se incentive la interacción entre las TIC y los operarios, para realizar sugerencias de mejora o actualizaciones de tecnología.

## Antecedentes de los servicios públicos municipales en México

La idea del servicio público empieza a conformarse de manera vaga e imprecisa en Francia y en España en la primera mitad del siglo XIX (Fernández, 2002), aun cuando desde la centuria anterior se hubiese utilizado la locución *servicio público*. En Francia, la idea del servicio público emerge en el ámbito jurisprudencial como un subproducto del deslinde de competencias. En España es también un producto marginal, originado al regularse la desamortización de los bienes eclesiásticos. En México, fue hasta 1917 cuando aparecen los servicios públicos municipales, y con ello los ayuntamientos se regulan bajo las disposiciones

del artículo 115 de la Constitución General de la República.

En la fracción III de dicho artículo, se señala que los municipios con el concurso de los estados, cuando así fuere necesario y lo establezcan las leyes locales, tendrán a su cargo los siguientes servicios públicos: agua potable, alcantarillado, saneamiento y aguas residuales, alumbrado público, limpia y disposición de desechos, mercados y centrales de abasto, panteones, rastro, calles, parques, jardines, áreas verdes y recreativas, seguridad pública y tránsito, embellecimiento y conservación de los poblados, centros urbanos y obras de interés social, asistencia social en el ámbito de su competencia, de empleo.

## Clasificación de los servicios públicos municipales

Los servicios públicos tienen diversos criterios de clasificación, la más general se refiere a los servicios propiamente dichos y que revisten el carácter de obligatorios, como lo son los contenidos en los artículos 3º y 4º constitucionales, y por otro lado todos los servicios que presta la Administración y que son facultativos, como el de transporte público, telégrafos, etc. Según Serra (2002), los servicios públicos pueden clasificarse en cuatro categorías:

- servicios públicos internacionales;
- servicios públicos federales;
- servicios públicos de las entidades federativas;
- servicios públicos municipales.

## Contexto de los sistemas de información

Los sistemas de información son un conjunto formal de procesos que operan sobre una colección de datos estructurada de acuerdo con las necesidades de la empresa

(Andreu y Valor, 1991). Recopilan, elaboran y distribuyen selectivamente la información necesaria para la operación de dicha empresa.

## Clasificación de los sistemas de información

Según Edwards, Ward y Bythesway (1998) y García (2000) los sistemas se clasifican en grado de formalidad, automatización, relación con la toma de decisiones, funcionalidad y grado de especialización.

Laudon y Laudon (1996) establecen la siguiente clasificación de los sistemas de información: sistema de procesamiento de operaciones, sistemas de trabajo del conocimiento, sistemas de automatización en la oficina, sistemas de información para la administración, sistemas para el soporte de decisiones, sistemas de soporte gerencial.

## Entorno sobre la utilización de las TIC en el municipio de Ecatepec de Morelos, estado de México (México)

El municipio de Ecatepec se considera un municipio urbano, con aproximadamente 2500 hab (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [Inegi], 2010). Según Núñez y Vargas (1993), otra clasificación de municipios es:

- municipios rurales;
- municipios semiurbanos;
- municipios urbanos;
- municipios conurbados a la ciudad de Toluca;

- ~ municipios conurbados a la Ciudad de México.

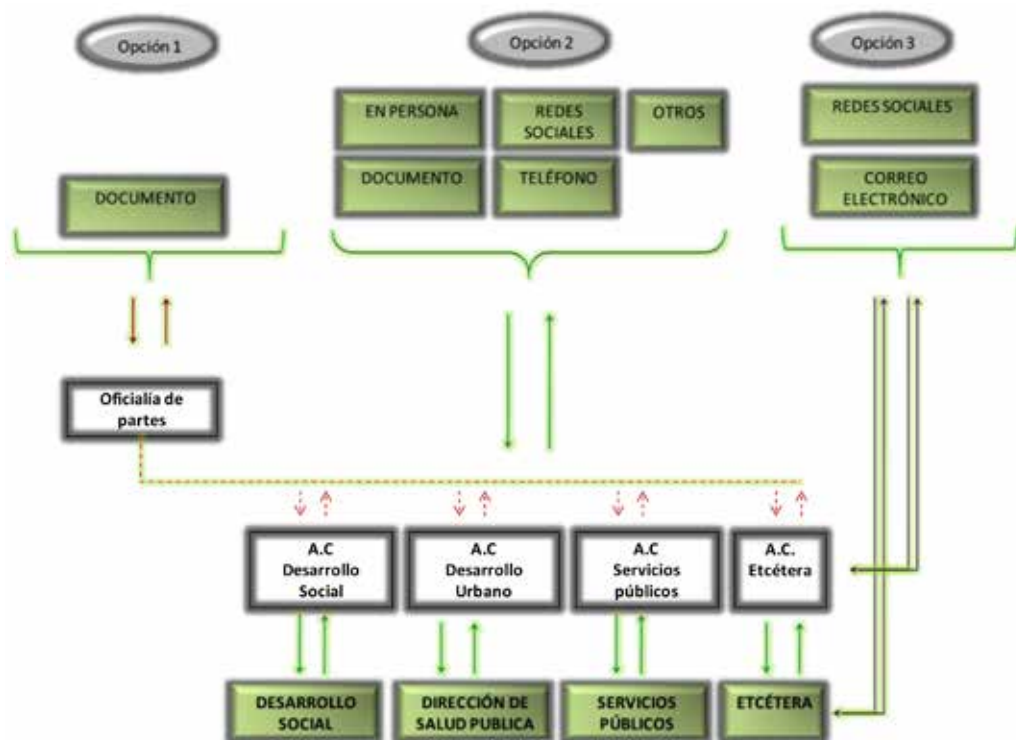
Entre dicha clasificación se considera al municipio de Ecatepec de Morelos como un municipio conurbado de la Ciudad de México. Tiene una superficie de 155.492 km<sup>2</sup> (Inegi, 2010) y está integrado en la región económica II, con sede en Zumpango. Se ubica al noreste del valle de México y al oriente del estado de México.

Según la figura 1, en el municipio de Ecatepec se tienen tres opciones para la solicitud de un servicio público municipal.

*Opción 1:* El ciudadano realiza la solicitud con un documento a la Oficialía de Partes, la cual le asigna un folio y le canaliza la solicitud al Área de Atención Ciudadana de la dirección o secretaría que corresponda, dependiendo del servicio que se solicite. Esta opción es la más tardada, ya que pasa por una instancia adicional que es Oficialía de Partes.

*Opción 2:* El ciudadano realiza la solicitud directamente a las unidades de atención ciudadana del servicio público municipal que requiera, una vez que Atención Ciudadana lo recibe le entrega un número de folio para dar seguimiento a la solicitud, y dicha unidad a su vez canaliza la solicitud a la dirección correspondiente para ser atendida.

*Opción 3:* El ciudadano realiza la solicitud por correo electrónico, Facebook o Twitter, llegando en ocasiones directamente al titular de cada dirección, o en su defecto al Área de Atención Ciudadana. Posteriormente, esta solicitud es atendida como si fuera una solicitud de la opción 2; la diferencia es que es atendida con mayor prontitud, ya que llega directamente a la dirección sin pasar por el filtro de Oficialía de Partes y en ocasiones Atención Ciudadana; de igual manera se le asigna un número de folio para su seguimiento.



**Figura 1.** Diagrama de atención y seguimiento de los servicios públicos municipales de Ecatepec apoyado en las TIC.

**Fuente:** Elaboración propia.

Se observa cómo en dicho municipio ya existen avances en el apoyo de la tecnología para el control de la gestión de los servicios públicos municipales (redes sociales, correo electrónico); sin embargo, no existe por el momento algún sistema de información como tal en dicho control de gestión. Por otro lado, en el portal de dicho municipio existen otros servicios adicionales a los públicos municipales, como son sacar la cita para el trámite de la cartilla militar, el cual se puede efectuar desde dicho portal del municipio, pero no como un sistema de información. Finalmente, también en el portal de este municipio existe un apartado de servicios públicos y otras direcciones que tienen a su cargo

los servicios públicos municipales, que de manera *informativa* indican los servicios que se ofrecen, horarios de atención, documentación solicitada y demás información concerniente a dichos servicios. Según la clasificación que indica la Organización de las Naciones Unidas (ONU) sobre el nivel de evolución del gobierno electrónico, este es un municipio de nivel emergente. En dicho municipio no existe un sistema de información como apoyo para mejorar la eficiencia en el control de la gestión de los servicios públicos municipales, por lo que se requieren de investigaciones que propongan alternativas de mejora. A pesar del esfuerzo que hacen las autoridades por

incorporar TIC, estas requieren de una mejor utilización y proyección.

## Resultados

Si bien la propuesta principal es un sistema de información (componente tecnológico), se considera importante integrar otros tres componentes para implementar esta propuesta de manera satisfactoria.

Se propone que los cuatro componentes se incorporen y operen de manera gradual,

a excepción del componente educativo que requiere de un proceso de mayor madurez.

- *El componente tecnológico:* Consta de cuatro fases.
- *El componente organizacional:* Se propone que sea de dos fases, el componente estratégico. Consta de dos meses.
- *El componente educativo:* Se estima que en los primeros seis meses se puedan tener resultados favorables en este componente.

En la tabla 1 se presenta el cronograma conceptual de las cuatro fases propuestas.

**Tabla 1.** Cronograma propuesto de implementación de los cuatro componentes

Fases	Componente tecnológico	Componente organizacional	Componente estratégico	Componente educativo
Fase 1	Finalizar la funcionalidad del sistema.	Definición de la estructura de la dirección propuesta.	Integración de los indicadores al sistema de información.	Se inicia planificación y estructura de los programas de capacitación tecnológica.
	Finalizar la integración de los procedimientos administrativos y operativos que se sistematizarán.	Integración del personal que formará la estructura.	Definición de las fuentes que alimentarán los indicadores.	Se realiza la planificación de fechas y lugares de capacitación.
	Se integran a la funcionalidad del sistema la capa de base de datos, la capa aplicativa y los servicios de seguridad, excepto el control de acceso.			
	Liberación del sistema en ambiente de desarrollo y pruebas.		Al término de la presente fase deberá de incorporarse en su totalidad el componente estratégico al sistema de información.	Se iniciará la gestión correspondiente entre las autoridades para la planificación y estrategia correspondiente para iniciar con el componente educativo, en aras de incrementar los niveles educativos.
	Se realizan las fases de planificación, análisis, diseño, especificación e implementación del sistema de información.			
	Finalización de manuales de usuario y técnicos del sistema.			

Fases	Componente tecnológico	Componente organizacional	Componente estratégico	Componente educativo
Fase II	Integración del control de acceso derivado de la integración del personal que integrará la dirección propuesta en el componente organizacional.	Se podrá operar el sistema de información, integrando los procedimientos administrativos y operativos.	Se podrá iniciar con el funcionamiento, análisis y resultados del componente estratégico, para iniciar con la operación de este componente desde el sistema de información.	Se inicia la capacitación tecnológica básica del personal que operará el sistema, así como la capacitación sobre las tecnologías de información.
	Se realizan las fases de implementación del sistema de información.	En esta fase deberá de haberse terminado con la incorporación del componente organizacional.		
	Liberación del sistema en ambiente de producción para poder ser operado por la estructura propuesta.	Inicio en la planificación y aplicación de los programas de cobertura, difusión y alcance de los servicios públicos municipales.		Se recomienda implementar algunas estrategias del componente educativo para elevar los niveles de educación.

Fases	Componente tecnológico	Componente organizacional	Componente estratégico	Componente educativo
Fase III	Validación integral del sistema de información, incluyendo funcionalidad, procedimientos e indicadores del componente estratégico	Se continúa de manera permanente con los programas de cobertura, difusión y alcance del componente organizacional.		Se inicia la apertura de cursos de capacitación a la población, implementando estrategias para lograr una mejor cobertura, difusión y alcance, para hacer permanente dicha capacitación.
		Finalmente, se estará en condiciones de ampliar el uso del sistema a la población. Es importante que esta apertura esté acompañada de previas capacitaciones y de la aplicación de programas de cobertura, difusión y alcance del componente organizacional.		Se recomienda continuar con la aplicación de las estrategias del componente educativo para lograr de manera paulatina el incremento en los niveles educativos.  Al término de la fase 3, derivado de la integración del componente educativo, se esperan tener resultados paulatinos sobre el incremento en los niveles educativos de la población.



Fases	Componente tecnológico	Componente organizacional	Componente estratégico	Componente educativo
Fase IV	Se realizará la evaluación-mantenimiento, así como la revisión correspondiente de cada parte que integra dicho componente que se incluye dentro del componente tecnológico.			

Fuente: Elaboración propia.

## Componente organizacional

Su objetivo es proponer una estructura organizacional que maximice los recursos humanos y tecnológicos con que cuenta cada una de las unidades o dependencias que proporcionen algún servicio público municipal, respetando el marco normativo correspondiente, como se indica en la figura 1. Se propone crear una dirección de atención ciudadana de los servicios públicos municipales que concentre a las unidades de atención ciudadana, y sea este el único enlace con el ciudadano, con lo cual se garantiza una sola línea de comunicación con aquel. La interacción con las áreas internas y externas se muestra en la figura 2.



Figura 2. Interacción de la Dirección de Atención Ciudadana

Fuente: elaboración propia (2012).



Figura 2. Estructura organizativa propuesta para la Dirección de Atención Ciudadana.

Fuente: Elaboración propia.

## Componente estratégico

Proponer indicadores que permitan auditar el cumplimiento de los programas de trabajo, evaluar su realización, detectar desviaciones y proponer medidas correctivas, fortaleciendo con ello la coordinación y toma de decisiones de las direcciones y departamentos involucrados, y todo ello sirva para llevar a cabo un adecuado control de gestión de los servicios públicos municipales.

Los indicadores propuestos se pueden observar en la tabla 2.

**Tabla 2.** Propuesta de indicadores del componente estratégico

Servicio público municipal:									
Dirección/Coordinación:									
Título:									
Fecha inicial solicitud del servicio: 01/01/2012					Fecha final en la atención del servicio: 31/01/2012				
Indicador	Objetivo	Medición	Resultados - Mensuales				Retroalimentación		
			Real	Meta	Diferencia	Proyección	Ciudadano	*DAC	Dirección a cargo
Difusión	Difundir información de calidad	Total de servicios Vs evaluación del ciudadano	25%	25%	-20%	83%			
Administrativo	Mejorar la cobertura (Localizar sectores demandantes)	Total de sectores / sectores cubiertos	65%	85%	-20%	77%			
Operativo	Mejorar la eficiencia en el servicio	Total de servicios solicitados/Total de servicios atendidos	65%	85%	-20%				
Ciudadano	Mejorar la confianza en el ciudadano	Solicitudes totales / solicitudes pendientes Vs Evaluación del ciudadano	50%	80%	-30%	43%			
	Generar satisfacción en el ciudadano	Solicitudes totales / solicitudes atendidas Vs servicio prestado	45%	65%	-20%	55%			
Financiero	Maximizar los recursos	Recursos económicos asignados / recursos económicos gastados Vs Total de servicios atendidos	45%	65%	-20%	35%			
Tecnológico	Evaluar su eficiencia en su utilización.	Total de solicitudes / Total de solicitudes hechas por el S.I	2%	8%	-6%	6%			
		Total de solicitudes hechas por el S.I / Total de solicitudes atendidas	80%	75%	5%	88%			

S.I. Sistema de Información  
 \*. Dirección de Atención Ciudadana

Fuente: Elaboración propia.

### Componente educativo

Este componente busca proponer alternativas para mejorar los niveles educativos de la población, asimismo capacitar tecnológicamente de manera continua a los ciudadanos, aprovechando la estructura pública con la que cuentan los municipios,

propiciando con ello una satisfactoria implementación del componente tecnológico, fortaleciendo el aspecto educativo, reduciendo gradualmente el rezago que se tiene y del que tanto carecen los municipios

de México. A continuación, se muestran en la figura 3 los aspectos que se consideran relevantes para el componente educativo.



**Figura 3.** Aspectos relevantes para el componente educativo.

Fuente: Elaboración propia.

## Componente tecnológico

Tiene como objetivo realizar un análisis detallado de las necesidades que se requieren para implementar sistemas de información para el control de gestión de servicios públicos municipales, proyectando dicho análisis a corto, mediano y largo plazo. Además de seleccionar las herramientas de desarrollo, los niveles de seguridad

que requiere el sistema de información —que forma parte del componente tecnológico—, así como los diagramas de casos de uso que ejemplificarán de manera detallada y general los procedimientos y alcances del sistema. En la figura 4 se presenta el componente tecnológico y los aspectos que deberá contener.



**Figura 4.** Aspectos que integran el componente tecnológico

Fuente: Elaboración propia.

## Discusión y conclusiones

Es menester del gobierno y los ciudadanos intensificar las acciones para incorporar las TIC en beneficio de todos, y del gobierno municipal en particular brindar la confianza necesaria para que a través de cualquier medio de solicitud sean atendidas las demandas de servicios públicos municipales. Las perspectivas en el uso de los sistemas de información son prometedoras, siempre y cuando se inicie un proceso de sensibilización-aprendizaje, se ofrezcan los medios tecnológicos necesarios, se incrementen los niveles educativos en cada región y se divulgen por parte de las autoridades municipales la existencia de dichos sistemas como vía para la solicitud,

atención y seguimiento de cualquier servicio público municipal.

## Referencias bibliográficas

- Andreu, R.; Ricart I Costa, J.; Ricart, E. & Valor J. (1991). En *Estrategia y sistemas de información* (p. 13). Madrid: McGraw-Hill.
- Baca, C. (2005). *Ingeniería económica*. Bogotá: Fondo Editorial Panamericano.

- Blank, P. E., L. y Tarquin, P. E., A. (2006). *Ingeniería económica*. México: McGraw-Hill.
- Briones, G. (2002). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Bogotá: ARFO.
- Dante, C. (2006). *Implementación y debugging*. Chile: Zigzag.
- De la Peña, J. F. C. (2010). Metodología para la elaboración del trabajo científico. Instituto Politécnico Nacional.
- Edwards, C.; Ward, J. y Bythesway, A. (1998). *Fundamentos de sistemas de información*. Madrid: Prentice Hall.
- Fabrycky, W. (1997). *Decisiones económicas, análisis y proyectos*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- García Bravo, D. (2000). *Sistemas de información en la empresa*. Madrid: Pirámide.
- García Córdoba, F. (2005). *La investigación tecnológica. Investigar, idear e innovar en ingenierías y ciencias sociales*. México: Limusa Noriega.
- García, L. (2008). Metodología de la investigación en ciencias sociales. México: Grupo Editorial Patria.
- Gastón, C. y Naser, A. (2012). *El desafío hacia el gobierno abierto en la hora de la igualdad*. CEPAL/ONU.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (1997). *Metodología de la investigación*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) (1986). *El control de la gestión municipal*. México: INAP.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Finanzas Públicas Municipales (2013, 19 de enero). *Catálogo general de claves para estadísticas de las finanzas públicas municipales - EFIPEM*. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002). *Cuadro de mando integral*. Madrid: Harvard College.
- Laudon, K. y Laudon, J. (1996). *Administración de los sistemas de información*. México: Prentice Hall.
- Montaño Vázquez, V. (2008). Modelo de incorporación de TIC en el proceso de innovación. México: UNAM.
- Penso, D. (2011). *Cuerpos académicos y grupos de investigación en análisis organizacional*. Mazatlán.
- Rincón, D. del; Arnal, A.; Latorre, A. y Sans, A. (1995). *Técnicas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Dykison.
- Rodríguez Gómez, G.; Gil Flores, J. y García Jiménez, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe.
- Sabino, C. (2002). *El proceso de investigación*. Caracas: Editorial Panapo.
- Serra Rojas, A. (2002). *Derecho administrativo*. México: Porrúa.
- Weissbluth, M. (2008). *Gestión y políticas públicas*. Chile: Universidad de Chile.



**Recompras de programas académicos en educación superior: los factores decisivos desde el marketing**

Diego Yesid Mejía Galeano



# Recompras de programas académicos en educación superior: los factores decisivos desde el marketing

## Repurchases of academic programs in higher education: the key factors from the marketing

**Recibido:** 2 de octubre de 2013  
**Evaluado:** 28 de octubre de 2013  
**Aceptado:** 2 de diciembre de 2013

### Diego Yesid Mejía Galeano (Colombia)

dymejiag@unal.edu.co

Universidad Nacional de Colombia

Magíster en Administración de empresas en la Universidad Nacional de

Colombia, investigador en marketing educativo, docente becario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia.

Especialista en Gestión Empresarial de la Universidad Nacional de Colombia

### Resumen

Este artículo es resultado de una investigación en la que se buscaron las variables que explican la satisfacción y lealtad en educación superior. Se analizaron las expectativas de los estudiantes próximos a graduarse al escoger Universidad, y se compararon con las de los estudiantes de posgrado que hicieron recompras en la misma institución, y se hallaron diferencias respecto de la percepción de desempeño del servicio. Mediante un análisis de correspondencias múltiples se verificó la información anterior y se creó un perfil de los recompradores. Se encontró que las bajas expectativas pueden causar recompras, además que existen lazos sociales y financieros que generan estas recompras.

**Palabras clave:** mercadeo educativo, recompras en educación superior, expectativas, satisfacción, análisis de correspondencia múltiple.

### Abstract

This article results from an investigation aimed to search for the variables that explain the loyalty and satisfaction in higher education. The expectations of students -who were about to graduate- regarding university choosing were analyzed and compared to the ones that graduate students -who made repurchases in the same institution- had. Several differences were found regarding the perception of service performance. In addition, it was possible to verify this information through an analysis of multiple connections, and to create a profile of the repurchasers. It was found that low expectations can cause repurchases and these can also be generated by social and financial ties.

**Key Words:** Educational Marketing, higher education repurchases, expectations, satisfaction, multiple connection analysis.

## Introducción

Hay un entorno competitivo en educación superior por el número de instituciones de educación superior, una población en edad universitaria con crecimiento decreciente y con problemas económicos y programas de posgrado registrados como inactivos. Es importante contar con estudiantes satisfechos con el servicio recibido en <sup>\*\*\*1</sup>, para una mejor ilustración de la institución se generó la Tabla 1, previamente se identificó que muchos estudiantes no quieren regresar a la institución después de graduarse. Algunos directivos y docentes creen que esta deslealtad se debe a que los estudiantes buscan una institución de educación superior con mejor prestigio para hacer estudios de posgrado. En este sentido, se planteó buscar las variables que influyeron en algunos estudiantes para estudiar posgrado en la <sup>\*\*\*</sup>. Lo cual servirá de insumo para mejorar la oferta de valor, desarrollar estrategias de comunicación, aumentar los estudiantes leales y ajustar la oferta de los posgrados que se están planeando.

Se realizaron tres fases: revisión de literatura, análisis descriptivo de fuente primaria y análisis de correspondencias múltiples. Se calculó el grado de satisfacción basado en la teoría (percepción de desempeño-expectativas) y se comprobó que la satisfacción percibida no es buena y que quienes tienen intenciones de recomprar muestran mayor satisfacción. Y con el análisis de correspondencias múltiples se estableció un perfil de quienes tienen intención de hacer recompra.

1 Se usan tres asteriscos (\*\*\*) con el ánimo de mantener el anonimato de la institución objeto de estudio.

**Tabla 1.** Datos principales de la <sup>\*\*\*</sup>

Antigüedad	Superior a 25 años
Localización	Bogotá
Financiación	Privada
Costo promedio de matrícula de pregrado	\$2 800 000 COP/ US\$1450
Cantidad de programas académicos de pregrado	18
Cantidad de programas académicos de posgrado	5
Número estudiantes de pregrado	Superior a 10.000
Estudiantes en jornada nocturna	79%
Estudiantes de estrato socioeconómico 2	26%
Estudiantes de estrato socioeconómico 3	67%
Tiempo entre el colegio e ingreso a la universidad	3.9 años
Estudiantes que hicieron recompra en el último año	0.016%
Estudiantes en posgrado, egresados de la <sup>***</sup>	15%

## Problema

### La población y la competencia

El 15 % de los bogotanos se encontró bajo la línea de pobreza y el ingreso *per cápita* en la ciudad fue ligeramente mayor de un salario mínimo legal vigente (smlv) en 2010 (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2012). Asimismo, la educación superior de posgrado cuesta entre 16 y 75 millones de pesos (27-122 smlv) para un programa de especialización o maestría en Bogotá, determinado este costo por el modelo educativo, donde la mayor cantidad de instituciones de educación superior son privadas y el cubrimiento de las instituciones de educación superior públicas es bajo. Además, según un estudio de percepción en educación superior, uno de los factores que más incide para



escoger instituciones de educación superior es el costo (Universidad Nacional de Colombia, 2005). Así, los bogotanos que iniciaron posgrado en 2010 no superaron 0.043 % de la población (Ministerio de Educación Nacional [MinEducación] SNIES, 2012).

Según el Observatorio de la Universidad Colombiana (2012), Bogotá tiene 111 instituciones de educación superior, de estas, 37 son universidades, cifra similar a Londres que tiene 45 universidades, además de otras instituciones de educación superior (London y Partners, 2012). París tiene 17 universidades, más escuelas e institutos (MESR, 2011), y Tokio cuenta con 121 instituciones de educación superior (MEXT, 2012). Asimismo, en Londres hubo 127 490 estudiantes de posgrado (HESA, 2012) y en Bogotá solo 32 103 en 2012. El entorno bogotano no es comparable con estas ciudades que cuentan con un sistema educativo subvencionado, atraen estudiantes internacionales, hay muchos programas académicos en inglés, convenios internacionales y servicios extra, como alojamiento. Por lo tanto, esta situación infiere que existe una oferta elevada de instituciones de educación superior en Bogotá comparativamente con otras ciudades con cantidad similar de instituciones de educación superior, según la población y el número de habitantes que accede a la educación.

En Colombia 10 % de los universitarios pertenece a posgrado (MinEducación, 2012) pese a que 40.7 % del total de programas registrados sean de posgrado (Observatorio de la Universidad Colombiana, 2012). De estos, 38.7 % se registraron como inactivos en 2010 (Observatorio de la Universidad Colombiana, 2012) aunque el número de matrículas ha aumentado. Hemsley y Oplatka (2006) reconocen

un fenómeno global en el sector de la educación superior a causa de la *competencia*. Sojkin et al. (2012) muestran que la intensidad de la competencia entre instituciones de educación superior en Polonia atrajo mayor atención al marketing, siendo este el país con más instituciones de educación superior en Europa (más de 450). Sojkin et al. también se centran en que además la población con edad entre 19 y 24 años disminuyó en 1.3 millones en una década. En Colombia, las proyecciones del DANE (2012) muestran que habrá crecimiento decreciente a 2019. Sumado a ello, la libre movilidad de estudiantes e investigadores afecta al sector. Algunas instituciones de educación superior armonizan el modelo educativo con el europeo para mejorar la movilidad académica. Sobre esto Pop et al. (2008) sustentan que esta situación genera que las instituciones de educación superior menos competitivas pierdan una cantidad significativa de sus estudiantes, y por ello el estudio de la satisfacción en educación superior es fundamental.

Así que la baja demanda explicada por el contexto socioeconómico, el gran número de instituciones de educación superior en Bogotá, el aumento de la oferta educativa (programas), las facilidades para la movilidad académica y la disminución de la tasa de natalidad generan un entorno de competencia donde las instituciones de educación superior necesitan estudiantes para poder mantener un nivel de alumnos requerido para dar viabilidad operativa a sus programas de posgrado. Hsun et al. (2010) muestran que las ventajas competitivas en el caso taiwanés en educación superior dependen de la formular estrategias basadas en una mezcla de factores agrupados en dimensiones —dentro de estas aparece el marketing—, y las variables

del servicio que generan satisfacción a los estudiantes.

## Las consecuencias

Teniendo en cuenta que en la sede Bogotá de la Universidad Nacional de Colombia 30.5 % de los estudiantes de posgrado son profesionales de la misma universidad, en la Universidad de los Andes, 18 % en promedio y en la \*\*\* 15 %, las políticas de fidelización evitan costos de adquisición de nuevos clientes,

... un cliente genera más beneficios para la empresa a medida que la relación entre ambos se hace más duradera [...] la aplicación de una estrategia de marketing relacional genera la reducción de la tasa de pérdida de clientes [...] por consiguiente, habrán mayores beneficios económicos para la organización (Alfaro Faus, 2004, p. 22).

Así que no conocer el marketing relacional puede generar pérdida de actuales clientes para posgrado. Las principales razones de deserción en la \*\*\* fueron los motivos institucionales en 53 %, mientras las razones personales ascendieron a 26 %. (\*\*\*, 2011). En educación superior las recompras son posibles en dos momentos fundamentales: 1) cuando el cliente termina un semestre e inicia otro (estudiado bajo el concepto de deserción (Ackerman y Schibrowsky, 2007) y 2) cuando el cliente compra un nuevo programa en la misma institución, ya otro pregrado ya un posgrado. Esta investigación se centró en la recompra de programas de posgrado, queriendo saber cuáles son los factores que inciden en la compra de un programa de posgrado en la \*\*\* por parte de sus egresados de pregrado.

## Marco conceptual

### Servicio educativo

Según la American Marketing Association (1995) los servicios son actividades clasificadas de dos formas, como producto y como prestación. Como producto: son intangibles, directamente intercambiadas, intransportables, no almacenables y usualmente incluyen la participación del cliente. Como prestación: son desarrolladas por los ofertantes y complementan la venta de un producto, ayudan al intercambio o a su utilización. La educación es un producto con prestaciones, como convenios, acomodación, parqueadero, guardería, transporte, etcétera.

Para Martínez (2001) el servicio educativo es intangible, inseparable, heterogéneo y perecedero. Intangible implica que no se pueden comunicar exactamente las características del servicio, y es necesario acudir a signos tangibles para comunicar la calidad del servicio (edificios, laboratorios, entorno). Y es heterogéneo porque no se puede asegurar que todos los productos serán iguales; por ejemplo, una universidad ofrece distintas carreras pero solo un producto (ideología, metodología, flexibilidad), no obstante, el servicio varía siempre, al depender de circunstancias momentáneas por ser personal y por la participación del cliente en el consumo. Para Zapata (2007), el intercambio transaccional genera un flujo monetario, por parte del estudiante o de algún subvencionador, e implica además costos de tiempo, físicos, psicológicos y de oportunidad que paga el estudiante, así que su decisión de estudiar o elegir universidad recoge costos monetarios y no monetarios.

## Marketing educativo

Kotler y Fox (1995), citados por Al Fattal (2010, p. 265) argumentan que la relación entre marketing y educación está establecida desde que las instituciones hacían su función en contraprestación monetaria a través de la matrícula. Es natural que necesiten recursos puesto que cumplen con obligaciones inherentes a su operación. Asimismo, Marginson (1997), citado por (Al Fattal, 2010, p. 22), reconoce las similitudes de las instituciones de educación superior con una corporación, además de un mercado con distintas categorías de calidad y competidores. De acuerdo con Pasternak (2005), en nuestra sociedad contemporánea la educación es comercializada como cualquier otro producto o servicio, la decisión de adquirir conocimiento es la culminación de un proceso de valorar costos y beneficios, además hay factores que influyen en la razón por la cual una persona escoge una u otra institución (las instituciones de educación superior se preocupan de estos factores debido a la competencia). Las ventajas de la competitividad entre instituciones de educación superior se reflejan en el esfuerzo de estas en mejorar su reputación en el mercado. Eckel (2007), citado en (Al Fattal, 2010, p. 27), muestra que la competencia impulsa a las instituciones de educación superior a adaptar sus estrategias y mejorar su posición en el mercado, reclutando mejores profesores, brindando tecnología para la enseñanza y haciendo mejores campus.

Existe la necesidad de que haya una herramienta que pueda unir a los ofertantes y demandantes en el mercado, de tal forma que estos últimos estén satisfechos y que los primeros tengan en cuenta en el planteamiento de su estrategia a la competencia (Zapata, 2007) Asimismo, Zapata usa una

justificación, dada por Sabo (1984), para mostrar el uso del marketing educativo:

... actualmente el éxito de los seminarios depende de la mercadotecnia y esta depende no solamente de enviar un tríptico con la información pertinente, y la correspondiente carta de invitación. *Lo primero que debe decidirse es qué, y a quién se le vende* (p. 19).

Esta concepción está enfocada en la ayuda que la mercadotecnia genera al proceso de planeación estratégica de la organización, dado que la mercadotecnia educativa no es una estrategia publicitaria, sino que se basa esencialmente en el estudio del mercado educativo y de todos sus componentes. Al respecto, Kotler, citado por Zapata (2007, p. 20), afirma:

... la mercadotecnia es el análisis, planeación, implementación y control de programas cuidadosamente diseñados para conducir cambios voluntarios de valores con mercados meta, para lograr objetivos institucionales que busquen satisfacer las necesidades y deseos del grupo meta, y utiliza el precio, la comunicación y la distribución para informar, motivar y servir al mercado.

Finalmente, y de acuerdo con Băcilă (2008), el marketing puede ayudar a las instituciones de educación superior a entender el amplio contexto de cambios en el cual está operando, supliendo un importante sistema de retroalimentación para identificar las variaciones para establecer servicios de calidad que satisfacen a aquellos que componen la población objetivo: potenciales estudiantes, estudiantes actuales, compañías, padres y sociedad en general.

## Marketing relacional

Según Ackerman y Schibrowsky (2007), el marketing relacional es aplicable a varios sectores. En la educación superior ayudará a entender la lealtad del cliente y mejorará las prácticas de satisfacción.

El marketing relacional busca gestar la relación de intercambio que se genera y mantenerla en el tiempo o romperla en determinado momento. Por otra parte, al no existir consenso en la definición de marketing relacional, la tabla 2 resume varias definiciones.

**Tabla 2.** Definiciones de diferentes autores sobre marketing relacional

Autor	Definición
Berry (1983)	Consiste en atraer, mantener y realzar las relaciones con los clientes.
Jackson (1985)	Marketing orientado a preservar fuertemente y a alargar las relaciones con los integrantes de la relación.
Grönroos (1990)	Consiste en establecer, mantener, realzar y negociar relaciones con el cliente (a menudo, pero no necesariamente siempre, relaciones a largo plazo), de tal modo que los objetivos de las partes involucradas se consigan. Esto se logra a través de un intercambio mutuo y del cumplimiento de promesas,
Berry y Parasuraman (1991)	El marketing de relaciones supone atraer, desarrollar y retener las relaciones con los clientes,
Christopher et al. (1991)	El marketing de relaciones supone la síntesis del servicio al cliente, la lealtad y el marketing,
Shani y Chalasani (1992)	Es un esfuerzo integrado para identificar, mantener y construir una red con consumidores individuales y fortalecer continuamente la red para el beneficio mutuo de ambas partes a través de contactos interactivos, individualizados y de valor añadido durante un periodo largo.
Evans y Laskin (1994)	Es una aproximación centrada en el cliente donde una empresa busca relaciones empresariales a largo plazo con los clientes actuales y potenciales.
Sheth y Parvatiyar (1994)	Es la comprensión, explicación y gestión de las relaciones de colaboración en los negocios entre proveedores y los clientes.
Clark y Payne (1995)	Es el negocio de atraer y realzar las relaciones a largo plazo con los clientes.

**Fuente:** Reinares y Ponzoa (2004, p. 18).

Se tomó como referencia la definición de Evans y Laskin (1994), dado que ellos se enfocan únicamente en el cliente, tienen en cuenta su relacionamiento con este pensando a largo plazo y consideran los potenciales clientes. Se tiene en cuenta el enfoque relacional, puesto que el alcance del marketing tradicional no estudia la satisfacción del cliente, la generación de lealtad ni la comparación de las expectativas frente al desempeño organizacional.

## Lealtad y satisfacción

Según Reinares y Ponzoa (2004), la lealtad es la medida de vinculación del cliente hacia una marca o producto, refleja la posibilidad de que el cliente cambie de opción al consumir, especialmente cuando hay cambios en alguna característica del producto ofrecido inicialmente o cuando los competidores logran llegar a la percepción que sobre el índice de satisfacción posee el consumidor para lograr que pruebe el producto y su posterior recompra. Elliot

y Healy (2001), citados por Băcilă et al. (2011, p. 5), definen *satisfacción* como una actitud a corto plazo resultante de una evaluación de la experiencia educativa, *lo cual ocurre cuando el actual desempeño del servicio exceda las expectativas del estudiante.*

De acuerdo con Helgesen y Nasset (2007), citados por Băcilă et al. (2011, p. 3), varias investigaciones muestran que la satisfacción de los estudiantes es el factor que más contribuye a su lealtad. Brown y Mazarrol (2009) señalan que la lealtad en educación superior es determinada por el nivel de satisfacción, el cual es influenciado por la percepción de valor soportada en la experiencia del servicio. Según Reinares y Ponzoa (2004), el nivel de lealtad lo puede indicar la frecuencia en la renovación/utilización de productos, las recomendaciones de los productos a terceros, entre otras.

Para Barroso y Martín (1999), el hecho de querer satisfacer implica un alto conocimiento de las necesidades del individuo, es ahí donde la oferta de la organización debe amoldarse a las necesidades del cliente para ofrecerle respuestas. Así las cosas, para satisfacer al cliente, primero, se debería conocerlo. Los lazos que conectan a un estudiante con una institución dependen del esfuerzo hecho para nutrir su lealtad, y la intensidad de estos lazos tiene como objetivo mover a los estudiantes a un nivel de vinculación en la relación, tal que no sea probable la deserción. Los tipos de lazos identificados por Ackerman y Schibrowsky (2007, p. 17) son financieros, sociales y estructurales. Los primeros se enfocan en las estrategias de captación, mientras los estructurales sirven para retener y los sociales ayudan a convertir a los estudiantes en verdaderos miembros de la comunidad universitaria; el enfoque de estos últimos es fortalecer la relación. Sin embargo, no todos los lazos que se construyen generan

lealtad dado que esta depende del nivel de satisfacción del estudiante. Muntenu (2010), citado por Băcilă et al (2011, p. 3), concluye que los factores más importantes que generan satisfacción son diferentes en caso de estudiantes con alto y bajo desempeño; por consiguiente el nivel de satisfacción varía de un sujeto a otro.

## Expectativas

Las expectativas, según Montoya et al. (2012) son las exigencias del cliente sobre los servicios según sus normas, valores, deseos y necesidades personales, haciendo del proceso algo individual, pero también cambiante. Estas expectativas además son influenciadas por grupos de referencia, el contexto socioeconómico y cultural. Un estudiante con expectativas bajas formadas por el contexto socioeconómico será más fácil de satisfacer, dado que no espera un servicio con ciertas particularidades; pero, si un estudiante previamente conoce otras instituciones de educación superior, sus padres tienen título profesional, su situación económica es mejor, puede comparar entre instituciones de educación superior, posiblemente las expectativas serán mucho más altas y el grado de exigencia del servicio será más alto. En este sentido, en educación superior lo que los estudiantes relacionan como resaltable de su experiencia educativa no es lo mismo que influye en su satisfacción con esta experiencia (Pop et al., 2008). Entonces, estos factores que generan satisfacción o insatisfacción deben ser el punto de partida para poder trabajar en el desempeño (Pop et al., 2008). Se debe tener en cuenta lo que esperan los estudiantes y el desempeño de la institución referente a estas variables.

## Diseño metodológico

Luego de revisar en la fuente secundaria las variables que explican el fenómeno, en la segunda fase se recolectó información de fuente primaria para comparar las variables conceptuales con lo evidenciado en la \*\*\* para extraer ciertas conclusiones. Luego se aplicó un análisis de correspondencias múltiples para caracterizar la población que hizo recompras.

Se usó literatura de varios contextos (EE. UU., Colombia, Inglaterra, Rumania, Siria, España, etc.) para evitar una visión sesgada del fenómeno. Se clasificaron las dimensiones por estudiar y las variables relacionadas en cada dimensión. Se decidió abordar el tema así: variables que influyen en la decisión de estudiar, en la decisión de escoger institución, en la retención de estudiantes y en la satisfacción de estudiantes. Se clasificaron las variables y se tomaron las que tuvieron una frecuencia de uso más alta en la literatura y que concordaron con el contexto bogotano. Con ello, se elaboró el instrumento aplicable en fuente primaria, se ahondó en otros temas dados los compromisos de investigación con la \*\*\*.

En la segunda fase, se entrevistó informalmente al director de posgrados para conocer la situación de la \*\*\*, posteriormente con los estudiantes se aplicó una encuesta estructurada autoadministrada presencial. La muestra está compuesta por estudiantes de pregrado de último semestre de la \*\*\*, estudiantes de posgrado y dentro de estos, estudiantes de posgrado que son egresados de la \*\*\* (recompradores). Se realizó un estudio piloto con 15 estudiantes. Se encuestaron 219 estudiantes de pregrado de un total de 630. Se aplicó el instrumento finalizando semestre para aumentar la probabilidad de que

los estudiantes hayan tomado decisiones sobre los estudios de posgrado al terminar su carrera universitaria.

En posgrado, se encuestaron 61 estudiantes de 84 en total de especialización presencial; de estos, 12 son egresados de la misma institución (hicieron recompra). La encuesta aplicada a ambas poblaciones tenía cinco secciones (tabla 3) y en la mayoría de las preguntas se usó una escala de Likert de 1 a 5. Para ambas poblaciones, se hizo la misma encuesta, excepto por algunas preguntas que no aplicaban a cada grupo.

**Tabla 3.** Estructura de la encuesta aplicada en pregrado/posgrado

Identificación	Identificación
Estudios de posgrado	Influencias (motivos) para no estudiar posgrado.
	Influencias (motivos) para estudiar posgrado.
	Influenciadores (personas) en la decisión.
Proceso de elección	Fuentes de información para escoger universidad.
	Influencias al escoger universidad.
Estudios de pregrado en la ***	Beneficios y servicios de la ***.
	Calidad, confianza, cumplimiento de expectativas y frustración.
	Desempeño de la ***.
Sugerencias	Sugerencias para el estudio.

No se garantizó la aleatoriedad en la selección de la muestra por condiciones operativas, así que no se puede determinar el nivel de confianza para hacer estimaciones, pues la estadística inferencial se basa en la teoría de probabilidad (Aravena et al., 2006). Y aunque estos autores aconsejan que para casos de estudio de instituciones de educación superior se realice análisis cualitativo, este no aborda la totalidad de variables, dificultando concluir; también

podría estar sesgado por el conocimiento del caso por parte del investigador.

Por lo anterior, se aplicó el método de análisis de correspondencias múltiples, usado para variables categóricas. Este método factorial, que no discrimina entre variables dependientes o independientes, permite la lectura gráfica fácil, en comparación con otros métodos alternativos, como la regresión loglineal, y no necesita un determinado número de individuos. Con análisis de correspondencias múltiples, se pueden resumir datos en un número reducido de dimensiones con poca pérdida de información (De la Fuente, 2011), se estudian las inercias y asociaciones y se clasifica la población dependiendo de ciertas características expresadas en sus respuestas (Pardo y Cabarcas, 2001). El objetivo del método es representar las categorías de las variables en un plano factorial que permita

comparar los perfiles fila y columna de una tabla de contingencia con un perfil marginal (promedio). Este perfil marginal se encuentra en la mitad de la gráfica (en un espacio de pequeña dimensión) y la ubicación de puntos perfiles indican el parecido de la distribución de la muestra (Pardo y Cabarcas, 2001).

## Resultados

Se clasificaron las variables según frecuencia de uso en la literatura (tabla 4) y se resaltan los grupos tomados para elaborar la encuesta. Sobre retención y satisfacción, pese a que son diferentes, se tienen en cuenta porque la lealtad depende de la satisfacción, y conociendo que hay deslealtad, se optó por incluir las variables de retención.

**Tabla 4.** Grupos de variables clasificadas según frecuencia de uso en la literatura consultada

Factores que influyen decisión de estudiar		Factores que influyen en escoger universidad		Factores que influyen en retención y satisfacción		
Personal	12	Académico	7	Personal	9	Satisfacción
Financiera	7	Financiero	6	Institución	8	
Laboral	6	Instalaciones	6	Académico	6	
Social	5	Internacional	5	Interacción	6	
Externa	5	Laboral	5	Vida estudiantil	5	
Demográfica	4	Personal	5	Soporte	3	
		Tradición	7	Financiero	2	
		Externo	4	Medio ambiente	2	
		Locación	3	Social	2	
		Marketing	3	Calidad servicio	1	
		Vida estudiantil	3	Facilidades	1	Retención
		Enfoque al cliente	2	Institución	14	
		Servicio adicional	2	Académico	3	
		Calidad	1	Interacción	3	
		Demográfica	1	Financiero	2	
		Desarrollo personal	1	Profesional	2	
		Desempeño	1	Personal	1	
		Regulaciones	1	Servicios extras	1	
		Social	1	Social	1	

Posteriormente, la hipótesis de algunos en la \*\*\* es que los egresados no hacen recompras por buscar mejor prestigio en una institución de educación superior para hacer posgrado; sin embargo, no hay claridad sobre los motivos que influyen en las recompras. Se separan las dos poblaciones para caracterizarlas y se presentarán los resultados comparativamente para ambas.

### **Caracterización de la población A (estudiantes de pregrado)**

Se aplicó el instrumento a estudiantes de distintas disciplinas. El 55 % de la muestra son mujeres, la edad promedio de la muestra es de 26 años, 54 % vive en estrato 3.28 % en estrato 2 y 12 % no respondió a esta pregunta, 90% de los encuestados estudia en jornada nocturna. El 85 % de los estudiantes afirmó estar interesado en realizar estudios de posgrado, para quienes no comparten esta intención no es atractiva la relación costo-beneficio que se consigue con estos estudios. Se resalta que muchos no conocían que era un posgrado ni el objetivo de estos. Y quienes desean estudiar posgrado prefieren estudios de corta duración presenciales (especialización en 82 % de los casos).

### **Caracterización de la población B (estudiantes de posgrado)**

El 67 % de la muestra son hombres, el promedio de edad es de 33 años. El 19 % es egresado de la \*\*\*, 37 % de la Universidad Nacional de Colombia, 14 % de la

Universidad Distrital Francisco José de Caldas y el resto de otras instituciones de educación superior. Se indagó sobre otras opciones que tenían para estudiar posgrado, y se encontró que en uno de estos programas solo hay dos instituciones de educación superior que tienen la oferta en la ciudad.

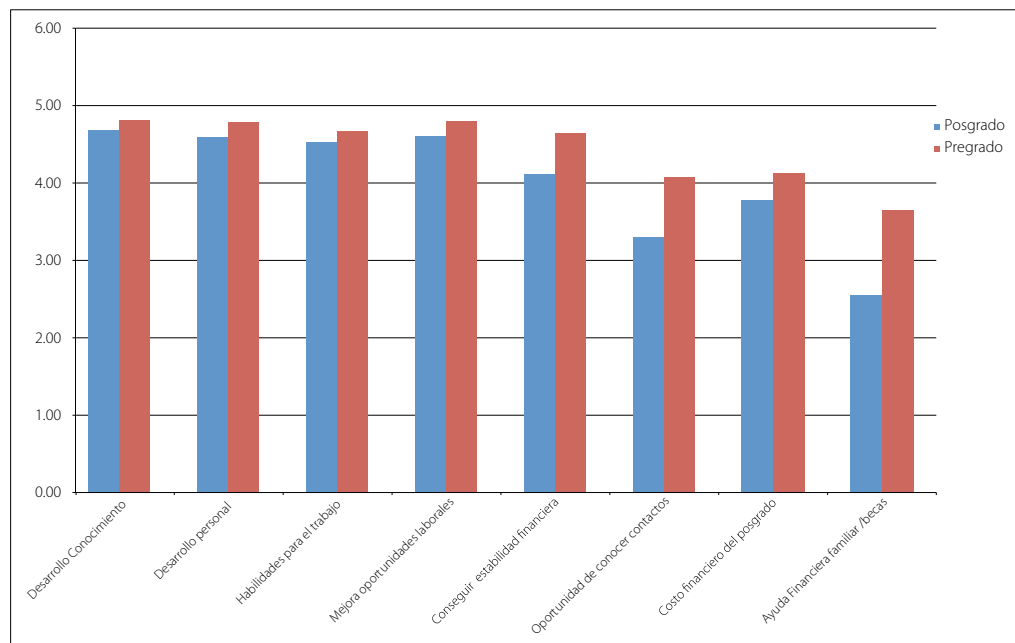
## **Pregrado/posgrado**

### **Influencias e influenciadores para estudiar posgrado**

Se pidió a quienes desean estudiar posgrado del grupo A y del grupo B que calificaran la importancia de los beneficios y los costos para decidirse a estudiar (figura 1). Hubo diferencias en “ayudas financieras y “oportunidad de conocer contactos”. El grupo B no muestra importancia en ayudas financieras, al haber tomado la decisión y evidenciado que es posible pagar la matrícula. Algunos estudiantes del grupo B expresaron en “otras razones” el gusto por el campo académico y la exigencia del mercado laboral.

Sobre los influenciadores, los estudiantes reconocen autonomía en la decisión de estudiar posgrado, empero hay influencias de los padres de familia, el jefe y los compañeros de trabajo. Estos hallazgos sirvieron de insumo para las recomendaciones hechas a la \*\*\* en términos de estrategias comunicativas. La mayor diferencia fue en la influencia de los padres, dada la diferencia en el promedio de edad entre los dos grupos.





**Figura 1.** Influencias para decidirse a estudiar posgrado. Pregrado frente a posgrado.

## Influencias al escoger universidad (expectativas)

La tabla 5 resume los resultados encontrados. La importancia de las influencias es similar en ambas poblaciones, los dos grupos valoran más “asignaturas impartidas”, “alto nivel de los profesores” y “método de enseñanza”. El grupo A incluye “acreditación de alta calidad”. Estas variables son coherentes para el grupo B al verificar que solo en dos instituciones de educación

superior de Bogotá ofrecen uno de estos posgrados, y porque la \*\*\* ofrece un sistema de estudio con semestres más largos y clases presenciales los sábados por la tarde, para que el horario laboral no se cruce con las actividades académicas. La tabla 6 muestra las variables influyentes en el grupo A, agrupadas en factores según la importancia referida por los estudiantes.

**Tabla 5.** Prioridad de influencias al escoger universidad.  
Pregrado frente a posgrado (expectativas)

Variable	Orden posgrado	Orden pregrado
Alto nivel de los profesores	2°	2°
Asignaturas impartidas y área de enfoque	1°	1°
Método de enseñanza/sistema de estudio	3°	3°
Ayudas financieras	7°	11°
Costo matrícula	4°	10°
Apariencia de la universidad	12°	12°
Tamaño de la universidad	11°	15°
Relación con universidades internacionales	15°	5°
Reconocimiento internacional	14°	6°
Reputación de los profesionales egresados	5°	9°
Oportunidades de empleo generadas por la universidad después de terminar posgrado	9°	7°
Amabilidad del equipo administrativo y de admisiones	10°	16°
Entorno y lugar donde se ubica la universidad	13°	14°
Los estudiantes tienen similares antecedentes socioeconómicos	19°	18°
Reputación general de la universidad	8°	8°
Edad de la universidad	17°	17°
Acreditación de alta calidad	6°	4°
Influencia de otros (opinión familiar)	18°	19°
Conocidos estudian allí	20°	20°
Soporte individual al estudiante	16°	13°

Para el grupo A no es relevante que las personas que están estudiando allí tengan el mismo antecedente socioeconómico. Según Al Fattal (2010), en un estudio aplicado a estudiantes de primeros semestres, esta variable es importante, puesto que ayuda a que un estudiante se sienta cómodo en la comunidad académica y se pueda integrar mejor. Sin embargo, la diferencia de edad con los estudiantes de este estudio es considerable. Al ser mayores, sienten más confianza en ellos mismos. También las diferencias se pueden establecer por pertenecer a diferentes contextos socioculturales, y porque las expectativas varían de un contexto a otro y de un individuo a otro Muntenu (2010).

**Tabla 6.** Factores influyentes para escoger universidad en estudiantes de pregrado (expectativas)

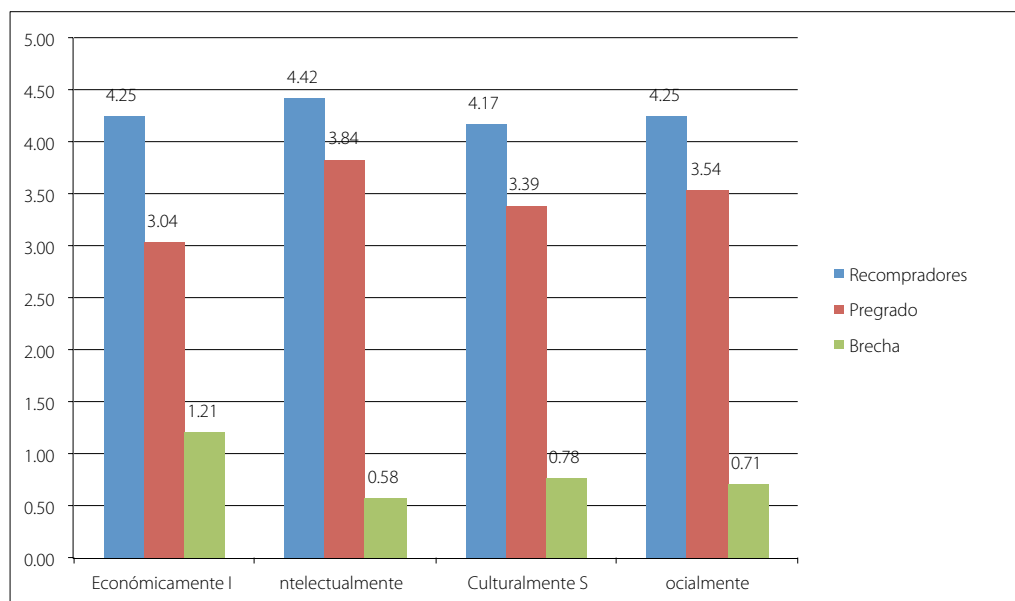
Variables evaluadas	Factor de clasificación
Asignaturas impartidas y área de enfoque	Factor general/básico
Acreditación de alta calidad	
Alto nivel de profesores	Factor académico
Método de enseñanza	
Relación con universidades internacionales	
Ayudas financieras	Factor de percepción y factor financiero
Costo matrícula	
Reconocimiento internacional	
Reputación de egresados	
Oportunidades de empleo	
Reputación de universidad	
Apariencia de la universidad	Factor servicio prestacional/ características de la universidad (infraestructura y servicio)
Soporte individual al estudiante	
Entorno y ubicación de la universidad	
Tamaño de la universidad	
Amabilidad del equipo administrativo	
Edad de la universidad	

El aspecto internacional no es muy importante para el grupo B, en cambio para la población A sí lo es. La edad y el núcleo familiar pueden influir en estas variables. El tamaño de las instituciones de educación superior importa más para la población B, pero no dan la misma importancia a la reputación.

## Recompras-satisfacción

A quienes hicieron recompras del grupo B se les indagó, para evaluar la satisfacción con la experiencia en la primera compra (estudios de pregrado), acerca de la

percepción de los beneficios recibidos en la \*\*\*, la calidad del producto y sus prestaciones, la confianza en estos servicios, el cumplimiento de expectativas, la frustración sentida, el compromiso de distintos agentes y el desempeño de la institución. La figura 2 muestra una diferencia importante en el beneficio percibido por estos estudiantes, quienes consideran que se benefician mucho económicamente dado un descuento en matrícula para egresados, y expresaron que la matrícula no era costosa. Y su percepción de beneficio recibido es más alta que el promedio del grupo A, lo cual es coherente con el hecho de que hayan hecho recompras.



**Figura 2.** Percepción de los beneficios recibidos por la institución. Pregrado frente a recompradores.

A pesar de que la variable intelectualmente tiene el mayor valor, es la que tiene una brecha mucho más pequeña. Puede ser que las diferencias en la percepción, que logra generar satisfacción, son probablemente dadas por lo económico, lo cultural o social.

Sobre la calidad y la confianza del servicio, los recompradores tienen una percepción muy buena. Y, contrariamente al grupo A, percibieron con mayor grado calidad y confianza de la formación académica que los servicios anexos (como es de esperarse). La mayor diferencia entre grupos está en la confianza en el servicio académico. Es posible (se debe evaluar) que los recompradores sienten confianza porque han tenido tiempo (después de terminar pregrado) para aplicar los conocimientos aprendidos en el campo laboral, o si esta percepción se logró con el buen desempeño de los docentes, la metodología y la educación teórico-práctica, pues la confianza en los servicios educativos está relacionada con la seguridad del docente al transmitir conocimientos, el grado de confiabilidad de la veracidad y aplicabilidad de los conocimientos. De todas formas, no es adecuado que calidad en la formación académica fue el ítem con menor calificación en el grupo A (3.5).

Sobre el cumplimiento de expectativas y la frustración que llegaron a sentir los estudiantes, los resultados en el grupo de recompradores son mejores que los del grupo A, quienes perciben que las expectativas se cumplieron en un grado más alto en servicios anexos<sup>2</sup> que en el servicio académico. Por otro lado, como las expectativas

se forman según la experiencia previa con el producto y la promesa de venta que se ofrece en el momento de la primera compra, es posible que las expectativas en los recompradores fueran cumplidas porque son más bajas comparadas con el grupo A. De esta manera, 83 % de quienes deseaban hacer posgrado del grupo A afirmó que no estudiaría posgrado en la \*\*\*. Se hizo una pregunta abierta sobre los motivos, agrupados en la tabla 7, mostrando que la deslealtad no es consecuencia de la preferencia de instituciones de educación superior con mejor prestigio. Acentuando la pregunta anterior, solo 43 % del grupo A sí compraría otros servicios ofertados por la \*\*\*.

**Tabla 7.** Razones para no hacer recompras en la institución

Razón	%
Bajo nivel académico.	26
Los profesores y la metodología no es buena.	19
Reconocimiento de la institución	14
La oferta de posgrados no es buena.	11
Prefiero conocer otras universidades.	7
No hay enfoque al cliente.	5
No cumplió expectativas.	5
Desea irse del país.	4

Al evaluar la percepción del compromiso con la institución de los docentes, los generadores de servicios anexos, y el de los propios estudiantes, el grupo A señaló que su compromiso con la institución es mayor que el resto de la comunidad académica. Ello muestra fidelidad, pero que no se refleja en la intención de recompra, así que los estudiantes no pasan desapercibido el desempeño de la \*\*\* en ciertas variables.

2 Ahora bien, la mayoría de los encuestados no era consciente de la totalidad de servicios a los que tienen acceso, en otra pregunta sobre reconocimiento de servicios anexos solamente se reconocían dos ser-

vicios en promedio, pero la totalidad de estudiantes mencionó 11.

## Desempeño de la institución

Nuevamente, el grupo de recompradores muestra mejores resultados que el grupo A. Para los recompradores, la \*\*\* se destaca por el contenido valioso de los cursos (lo cual pudo haber generado la confianza que se comentó en una sección previa), seguido de los cursos adecuados (reafirmando la confianza dada la aplicabilidad

en su campo laboral), la reputación y las ayudas financieras adecuadas. La figura 3 muestra los demás resultados. Por último, al evaluar los lazos sociales, sorpresivamente los recompradores señalan que sus relaciones con los docentes fueron mejores que con sus compañeros de estudio.

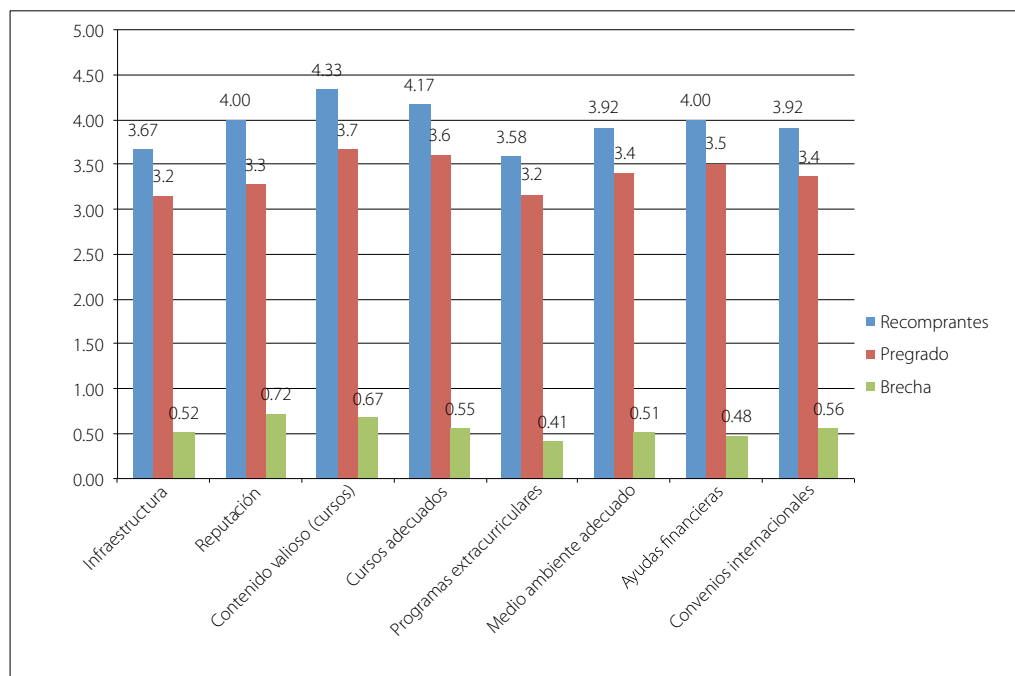


Figura 3. Percepción del desempeño de la institución. Pregrado frente a recompradores

## Factores determinantes

Finalmente, las influencias al escoger universidad (expectativas) se confrontaron con el desempeño de la institución, se comparó el promedio del grupo A con quienes tienen intención de hacer recompra unidos con los recomprantes. Se omitieron las variables que no dependen de la percepción del

estudiante (edad de universidad, por ejemplo). Teniendo en cuenta las variables con mayor expectativa, se organizó la tabla 8 y se resaltan con color más fuerte las que tienen una brecha entre expectativa y desempeño más grande, es decir, una satisfacción menor.

**Tabla 8.** Brecha entre expectativas y desempeño (satisfacción) en estudiantes de pregrado

Variable: expectativa institución de educación superior	Calificación expectativa	Desempeño ***	Calificación desempeño	Brecha
Asignaturas impartidas y área de enfoque	4.7	Contenido valioso de cursos	3.7	<u>1.0</u>
Alto nivel de los profesores	4.5	Confianza servicio académico	3.6	0.9
	4.5	Calidad servicio académico	3.6	<u>1.0</u>
Método de enseñanza/sistema de estudio	4.5	Cursos adecuados	3.6	0.9
Acreditación de alta calidad	4.5	No		
Relación con universidades internacionales	4.4	Convenios internacionales	3.4	<u>1.1</u>
Reconocimiento internacional	4.3	Convenios internacionales	3.4	<u>1.0</u>
Reputación de los profesionales egresados	4.3	Reputación	3.3	1.0
Ayudas financieras	4.3	Ayudas financieras	3.5	0.8
Costo matrícula	4.3	Ayudas financieras	3.5	0.8

La situación ideal es que la brecha sea lo menor posible en las filas superiores. Se obtuvieron resultados favorables en algunas de las variables que se omitieron en la tabla 9, porque no tienen tanta importancia en las expectativas de los estudiantes. Los resultados no son buenos, porque el desempeño de la \*\*\* en las variables en las que los estudiantes esperan sea más fuerte no es suficiente. Estos resultados

son coherentes con la baja intención de recompra contrariamente a los recompradores, para quienes la brecha máxima es de 0.1, a diferencia del grupo A donde es de 1.0. Por otra parte, algunas variables para los recompradores tienen un desempeño superior a la expectativa. No obstante, las expectativas para esta población son más bajas que el promedio de la población A.

**Tabla 9.** Brecha entre expectativas y desempeño (satisfacción) en los recompradores

Variable: expectativa institución de educación superior	Calificación expectativa	Desempeño ***	Calificación desempeño	Brecha
Asignaturas impartidas y área de enfoque	4.5	Contenido de cursos valioso	4.3	0.1
Alto nivel de los profesores	4.3	Confianza servicio académico	4.4	-0.1
	4.3	Calidad servicio académico	4.3	0.0333
Método de enseñanza/ sistema de estudio	4.1	Cursos adecuados	4.2	-0.1
Costo matrícula	4.0	Ayudas financieras	4.0	-0.0333
Reputación de los profesionales egresados	3.7	Reputación	4.0	-0.3
Acreditación de alta calidad	3.6	No		
Ayudas financieras	3.5	Ayudas financieras	4.0	-0.5

Se comprueba que sí hubo satisfacción en el servicio educativo que impulsó a los recompradores a escoger nuevamente la \*\*\* para hacer sus estudios de posgrado, inducido por descuentos financieros que los incentivaron a continuar en la institución. (Sustentado en que para ellos una de las variables más importantes es ayuda financiera y costo de matrícula, en las cuales la \*\*\* obtuvo un desempeño muy por encima de la expectativa.)

En la aplicación de ACM, algunos autores afirman que se deben retener tantas dimensiones hasta que se explique al menos 70 % de la inercia total; en este caso fueron más de 25 dimensiones, lo que dificulta el análisis gráfico. Las primeras tres dimensiones explican 18.2 % de la inercia, pero según Pardo (2009) si el valor test de las variables suplementarias tiene un valor absoluto mayor de 2, significa que tienen una posición significativa sobre el eje. La variable recompra y sugerencia de la \*\*\* a otros obtuvo estos valores solo en las dimensiones 1-3, por lo tanto el estudio se centró en estas dimensiones. Se resalta que en este caso los resultados y

el análisis se enfocan a quienes sí desean hacer recompra.

Las variables que aparecen graficadas son las que mejor proyección tienen sobre las dimensiones. Según Pardo (2009), las proyecciones sobre los ejes no son siempre buenas para todos los puntos. La contribución relativa pone en evidencia este hecho, por lo tanto se tuvieron en cuenta las variables con contribuciones relativas mayores de 0.1 para ser estudiadas, posteriormente se escogieron las más cercanas al centro de gravedad (variable suplementaria) y las que tenían valores de contribución relativa más altos.

Se renombraron los valores de la escala de Likert con letras de a hasta e y se abreviaron las variables para una mejor lectura gráfica. La figura 5 muestra una de las salidas del paquete FactoMineR del software R. En la figura 5 se amplía el gráfico para tener una mejor interpretación. Nótese que se grafican las variables con triángulos, junto con las variables suplementarias o posibles perfiles y los individuos superpuestos con círculos, lo cual permite generar asociaciones entre ellos.

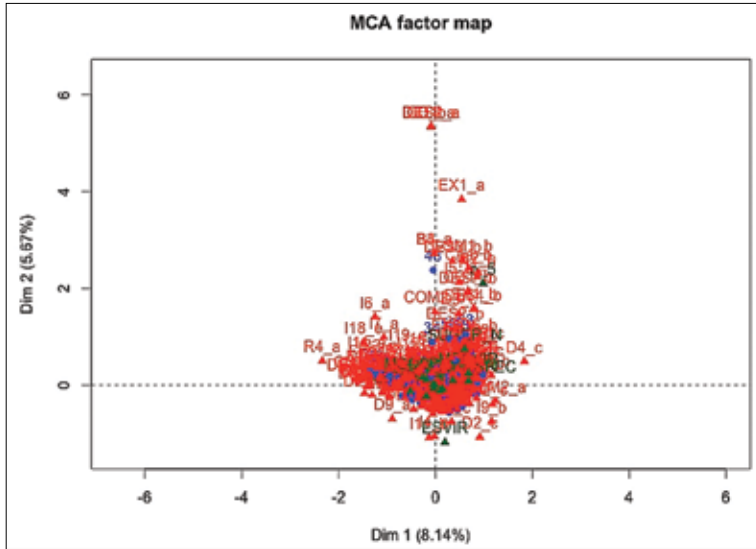


Figura 4. Mapa de factores para las dos primeras dimensiones, salida software R.

La dimensión 1 discrimina perfiles de estudiantes que sí harían recompra, contra quienes no harían recompras, la dimensión 2 discrimina entre quienes sí sugerirían la \*\*\* para diversos servicios y quienes no lo harían. Asimismo, nótese en la figura 5 que hay unas variables alejadas que no se reflejan bien en la dimensión 1; son grupos diferentes, en este caso son el promedio de los perfiles en la dimensión 2.

Se evidencia en la figura 6 que las variables que están al lado izquierdo tienen calificaciones e, mientras las que están en la parte superior derecha tienen calificaciones c o b. En el desempeño significa que quienes están a la izquierda están

más satisfechos. Asimismo, los individuos números 65-79 son recompradores; estos se encuentran a la izquierda junto con otros de pregrado que tienen firmes intenciones de hacer recompra. Asimismo, se dibujaron con un ovalo los perfiles de quienes no desean recomprar y los individuos asociados a estos perfiles. Las variables más contrastadas en la dimensión 1 son reputación\_e, expectativas cumplidas\_e y otras relacionadas con percepción y buena calificación frente a relación docente\_b, beneficio cultural\_b y otras con baja calificación. En las otras dimensiones los casos son similares.



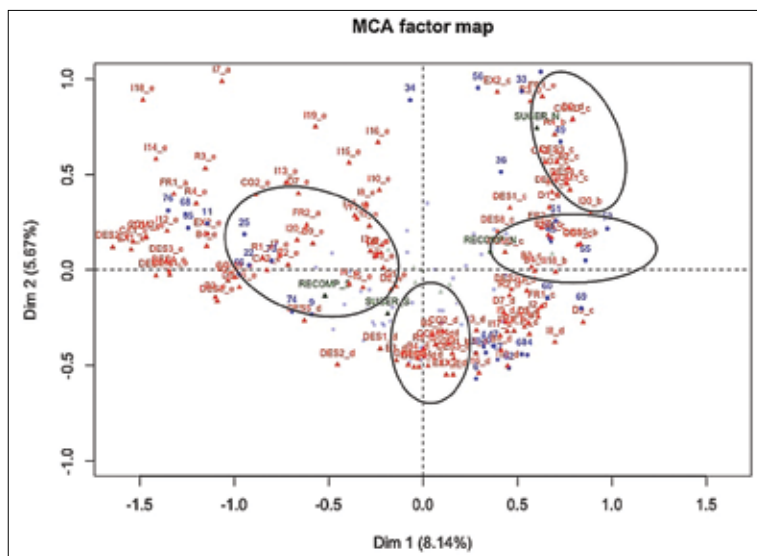


Figura 5. Mapa de factores ampliado para las dimensiones 1-2, salida software R.

En el mapa de factores de las dimensiones 1 y 3, la evidencia es similar al anterior, se contraponen los perfiles de compra y sugerencia con quienes no tienen intención de hacerlo. Asimismo, habrá algunos

individuos que no es posible clasificarlos o algunas variables que no se asocian con la compra o sugerencia, puesto que no están cercanas a estos centros de gravedad o cuya ubicación no se clasifica en estos perfiles.

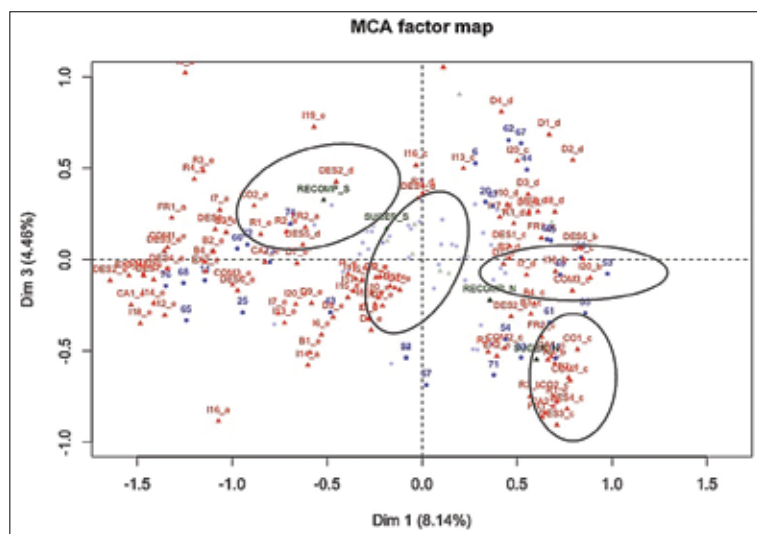
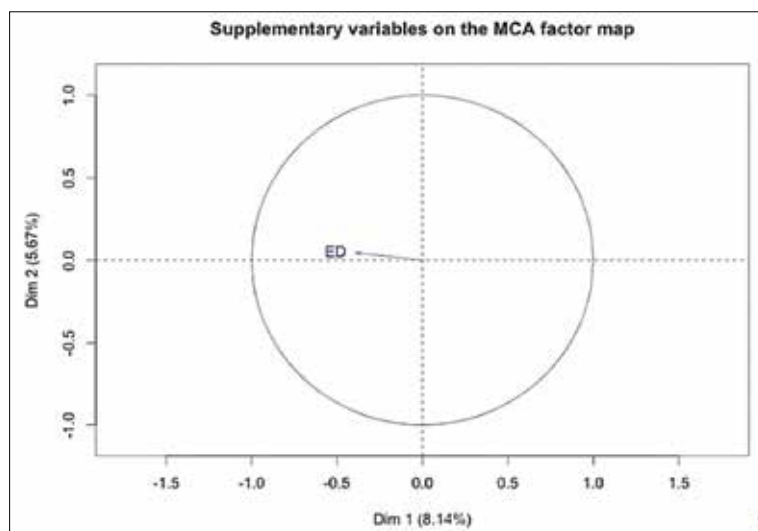


Figura 6. Mapa de factores ampliado de las dimensiones 1 y 3, Salida de software R.

La edad, como variable suplementaria continua, tuvo una correlación media. En las dimensiones 1 y 2, se posiciona en dirección hacia donde están quienes hacen recompras. Según Pardo (2009), la

dirección de esta apunta hacia donde hay relaciones fuertes entre la variable y los factores. La figura 7 muestra la representación de esta sobre el plano.



**Figura 7.** Mapa de factor para variable suplementaria continua edad, salida de software R.

Se encontró que los estudiantes de estrato 5 en la muestra están alejados del promedio, su tendencia es cercana a “no sugerir la institución a otros para comprar”. En los otros estratos no hubo una tendencia concluyente, asimismo las variables sexo y el tipo de posgrado no permiten generar aseveraciones.

La proyección conjunta permitió observar cuatro centros de gravedad constituidos por las categorías recompra o sugerencia en torno a los cuales se agrupan los individuos. En un extremo está la categoría recompra\_s o sí recompra que es el centro de gravedad de quienes recompraron y tienen intención de hacerlo (se confirmó que fuera así con lo expresado en las encuestas). En las figuras 7 y 8 se han trazado

óvalos para definir aproximadamente los otros tres grupos. Finalmente, teniendo en cuenta las variables mejor representadas en los tres planos, y que estaban más cerca de los centros de gravedad, se puede decir que quienes mostraron intención de recomprar y quienes recompraron se caracterizan por percibir la confianza en la formación, las relaciones con docentes y compañeros como “muy buenas”. También calificaron la reputación, los cursos adecuados, los programas extras y las expectativas cumplidas en otros servicios se calificaron como “buena” y la frustración con servicios complementarios “muy baja”, asimismo, la edad es una variable que tiene influencia en la decisión de hacer recompras.

## Caracterización final de la población

La población que realizó recompras se caracteriza por buscar desarrollar su conocimiento, pero, a la vez, sus competencias para mejorar en el trabajo y ampliar las posibilidades laborales, por sentirse muy comprometida con la institución, reconocen un compromiso muy alto por parte de los docentes y perciben que estos son el medio tangible a través del cual reciben el servicio comprado a la institución, la cual valoraron con una reputación buena, estrecharon muy buenas relaciones con los docentes, están satisfechos con la metodología y el contenido de los cursos, asimismo hallan aplicabilidad de estos al sentir confianza en la formación académica que reciben. Reconocen que se benefician bastante desde el punto de vista intelectual de la institución y, al mismo tiempo, valoran y son conscientes de que este beneficio tiene un costo que no es alto, además fueron atraídos por descuentos financieros. Este grupo poblacional siente que sus expectativas se cumplieron en la primer compra, en especial en un grado muy alto en servicios anexos, también expresan haber tenido frustraciones muy bajas con los servicios académicos y anexos.

## Conclusiones

Se pudo comprobar que quienes valoran mucho más el desempeño de la institución tienen intenciones de hacer recompras o hicieron recompra, asimismo quienes hacen recompra sugerirían la institución como proveedor de cualquier servicio a alguna persona conocida y quienes

perciben un desempeño bajo no desean hacer recompras.

La deslealtad en este caso no es explicada por la atracción por otras instituciones de educación superior con mejor prestigio, sino por razones internas de calidad académica. La mayor parte de quienes no tienen intención de hacer recompra reconoció falencias con el producto educativo.

El hecho de tener como ventaja competitiva una especialización que no se oferta en otras instituciones de educación superior ha asegurado una gran cantidad de estudiantes que esperan de la instituciones de educación superior “contenido de los cursos” y “sistema educativo o metodología” diferentes. Sin embargo, en términos de recompra no es atractivo para 85 % de los estudiantes, quienes no parecen conformes; se debe prestar atención minuciosa a los factores que generan confianza en el servicio.

Los estudiantes de la \*\*\* que no desean hacer posgrado lo hacen pensando en la relación costo-beneficio obtenida, pensando en recursos como el tiempo y costos monetarios. Sin embargo, la mayoría no tiene claras las diferencias entre programas de posgrado.

El reclutamiento de la institución depende de las recomendaciones de los estudiantes, lo cual favorece a la institución solo cuando sus estudiantes están satisfechos. Como esta no es la situación actual, se puede esperar que generen el efecto contrario en las recomendaciones, evitando que nuevos estudiantes se puedan matricular.

Las expectativas cambian de un sujeto a otro y de un contexto a otro, el estudio de satisfacción deberá tener en cuenta lo que es importante para los estudiantes, asimismo el contexto particular de cada población Montoya, Montoya y Rojas (2012).

A pesar de que las expectativas son similares en estudiantes de pregrado y posgrado, quienes hicieron recompra tienen unas expectativas menores, lo cual podría explicar la recompra, puesto que su satisfacción es mayor al tener un nivel de expectativas más bajo (Elliot y Heally, 2001).

En general, los estudiantes expresan que su compromiso con la institución es mayor que el resto de la comunidad académica, lo cual indica lealtad; sin embargo, el desempeño de la institución en algunas variables no permite que los estudiantes materialicen la lealtad a través de la renovación de los servicios (Reinares y Ponzoa, 2004).

Quienes hacen recompra son estudiantes que creen que las expectativas fueron cumplidas tanto en el servicio educativo como en los servicios anexos, son personas con interés por la formación para el trabajo y sienten que la institución los beneficia intelectual y económicamente. Se vieron también atraídos por los descuentos financieros presentados para egresados, están satisfechos con la metodología, el contenido de los cursos y hallan aplicabilidad de estos, sintiendo confianza por la formación académica. Además reconocen el esfuerzo de los docentes, y estrecharon relaciones con ellos, en este caso se logró construir lazos sociales y financieros fuertes. Según Ackerman (2007), los lazos financieros y sociales son los que fortalecen más la relación y generan lealtad. Asimismo, expresaron haber tenido niveles muy bajos de frustración con el servicio.

## Referencias bibliográficas

- Ackerman, R. y Schibrowsky, J. (2007). A Business marketing strategy applied to student retention: a higher education initiative. *Journal of College retention student*, IX(3), 307-336.
- Al Fattal, A. (2010). *Understanding student choice of university and marketing strategies in syrian private higher education*. Tesis doctoral, University of Leeds, School of Education, Leeds.
- Alfaro Faus, M. (2004). *Temas clave en marketing relacional* (ed. S. Figueras). Madrid: McGraw-Hill.
- American Marketing Association (2007). Marketingpower. Recuperado <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>
- Aravena, M., Kimelman, E., Torrealba, R. y Zúñiga, J. (2006). *Investigación educativa*. Santiago de Chile: Universidad Arcis/Univesidad de Chile.
- Băcilă, M. (2012). Senior year high school pupils' segmentation based on the benefits and costs considered in decision making process of education. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 7(III), 531-548.
- Băcilă, M. F. (2008). 12th grade students' behavior in the decision making process of educational choices. *Management & Marketing*, 3(4), 81-92.
- Băcilă, M.-F., Tîrça, A. M., Ciornea, R. y Chis, A. (2011, julio). Study regarding students' satisfaction with instructional process as a dimension of academic performance of institutions of higher education. *The Annals of the University of Oradea*, XX(1), 716-724.
- Barroso, C. y Martín, E. (1999). *Marketing relacional*. Madrid: ESIC.
- Brown, R. y Mazzarol, T. (2009, julio). The importance of institutional image to student satisfaction and loyalty within higher education. *Higher Education*, 58(1), 81-95.

- Colombia, Ministerio de Educación Nacional (2012). Estadísticas del sector educativo. Recuperado de <http://www.mineduccion.gov.co>
- Colombia, Ministerio de Educación Nacional (2013). Spadies. Recuperado de [http://www.mineduccion.gov.co/sistemas-deinformacion/1735/articles-254702\\_libro\\_desercion.pdf](http://www.mineduccion.gov.co/sistemas-deinformacion/1735/articles-254702_libro_desercion.pdf)
- Fuente, H. de la (2011). *Análisis de correspondencias simples y múltiples*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Fundación Universitaria (2011). *La universidad en cifras*. Informe de seguimiento estadístico. Bogotá: Fundación Universitaria.
- Gibbs, P. (2002). From the invisible hand to the invisible handshake: marketing higher education. *Research in Post-Compulsory Education*, 7(3), 325-338.
- Hemsley, B. y Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive global marketplace: a systematic review of the literature on higher education marketing. *International Journal of Public Sector Management*, 19(4), 316-338.
- HESA (2012). Higher Education Statistics Agency. Recuperado de <http://www.hesa.ac.uk>
- Hsun, H., Wayne, B. y Hede, A. (2010). Australian & New Zealand marketing academy. Recuperado de <http://anzmac2010.org/proceedings/pdf/anzmac10Final00468.pdf>
- Jiménez Fuentes, E. (2012). *Marketing educativo: herramienta para la gestión de escuelas universitarias*. Tesis de especialidad, Universitat Politècnica de Catalunya, Infraestructura de Transporte y Territorio, Cataluña.
- Kotler, P. y Gary, A. (2003). *Fundamentos de marketing* (6ª ed.). México: Pearson.
- London & Partners (2012, 9 de septiembre). Official London University Guide. Recuperado de <http://www.studyondon.ac.uk/universities>
- Martínez Díaz, F. E. (2001). *Introducción al marketing educativo*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- McCarthy, C. (2000). Services quality and higher education do mix. *Quality progress*, 9, 41-46.
- MESR (2011). Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche. Recuperado de <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid20221/paris-et-region-ile-de-france.html>
- MEXT (2012). Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology-Japan. Recuperado de <http://www.mext.go.jp/english/relatedsites/1303144.htm>
- Mihai, B. (2012). Senior year high school pupils' segmentation based on the benefits and costs considered in decision making process of education. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, VII(27), 532-548.
- Montoya, L., Montoya, I. y Rojas, S. (2012, enero-junio). Percepción de la calidad y satisfacción de la elección de estudiantes de primer semestre en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia. *Poliantea*, VIII(14), 71-94.
- Muntenu, C., Ceobanu C., Bobâlca C. y Anton C. "An analysis of customer satisfaction in a higher education context." *International Journal of Public Sector Management* (2010) 124-140.
- Naranjo, C. (2011). *Marketing educativo: desarrollo de una estrategia CEM aplicado a la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales como base para la fidelización de clientes y complemento a la estrategia de CRM*. Tesis de maestría, Manizales.

- Observatorio de la Universidad Colombiana (2012). Observatorio de la Universidad Colombiana. Recuperado de <http://www.universidad.edu.co>
- Ospina, D. y Sanabria, R. (2010). Un enfoque de mercadeo de servicios educativos para la gestión de las organizaciones de educación superior en Colombia: el modelo MIGME. *Revista Facultad de Ciencias Económicas Universidad Militar Nueva Granada*, XVIII(2), 107-136.
- Pardo, C. E. (2009). *Análisis de correspondencias múltiples*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Pardo, C. y Cabarcas, G. (2001). Métodos estadísticos en investigación social. En *Apuntes Simposio de Estadística*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Pasternak, R. (2005). Choice of institutions of higher education and academic expectations: the impact of cost-benefit factors. *Teaching in Higher Education*, X(2), 189-201.
- Pop, M. D., Băcilă, M. F., Moisescu, O. I. y Tirca, A. M. (2008). The impact of educational experience on students' satisfaction in the Romanian higher education system. *International Journal of Business Research*, VIII(3), 188-194.
- Reinares, P., & Ponzoa, J. (2004). *Marketing Relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente* (Segunda edición ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Saldaña, J. (1999). Mercadotecnia para instituciones educativas. *Revista Contaduría y Administración*, 45-54.
- SNIES. (2012). *Ministerio de Educación Nacional*. Recuperado el 05 de octubre de 2012, de Informes sobre población estudiantil: <http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-212400.html>
- Sojkin, B., Bartkowiak, P., & Skuza, A. (2012). Determinants of higher education choices and student satisfaction: the case of Poland. *Higher Education*, 63, 565-581.
- UNESCO. (2009). *Compendio mundial de la educación*. UNESCO. Quebec: Instituto de Estadística UNESCO.
- Universidad Nacional de Colombia. (2005). *Percepción de los estudiantes de posgrado del Área Metropolitana acerca de la Universidad Nacional sede Medellín y los programas de posgrado*. Universidad Nacional de Colombia, Oficina de Planeación Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín. Medellín: Centro de Publicaciones.
- Zapata, E. E. (2007). *Mercadeo Educativo, estrategias para promover instituciones y programas* (Segunda edición ed., Vol. I). Tunja: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.



**Propuesta de integración  
empresarial para el  
sector industrial de  
calzado y marroquinería  
de El Restrepo, Bogotá**

Juan Sebastián Hernández Olave





# Propuesta de integración empresarial para el sector industrial de calzado y marroquinería de El Restrepo, Bogotá

## Proposal for enterprise integration for industrial footwear and leather goods of El Restrepo, Bogota

**Recibido:** 7 de noviembre de 2013  
**Evaluado:** 25 de noviembre de 2013  
**Aceptado:** 30 de noviembre de 2013

### **Juan Sebastián Hernández Olave (Colombia)**

jshernandez@unal.edu.co

Universidad Nacional de Colombia

Diseñador industrial, especialista en Gestión Estratégica  
de Diseño, magíster en Administración

### **Resumen**

El artículo, resultado de investigación, identifica las características de la aglomeración empresarial de El Restrepo, uno de los sectores más afectados por intensas dinámicas de mercado. Buscó responder a tres objetivos fundamentales: Desarrollar una investigación de los fundamentos teóricos de la integración; Comprender las particularidades de los empresarios del sector y las condiciones del mercado interno que les impactan mediante la exploración de estudios sectoriales. Por último proponer un modelo de integración empresarial que planteó nuevas estrategias para intervenir las principales problemáticas del sector. Para el desarrollo de la investigación, se determinaron tres fases metodológicas para cumplir los objetivos propuestos y como resultado se obtuvo un modelo de integración que respondió a los objetivos de investigación y a las características de los empresarios de la aglomeración en estudio y

### **Abstract**

This article – which is the result of an investigation – identifies the characteristics of the business area of *El Restrepo*, one of the parts that are really affected by intense marketing dynamics. The idea was to fulfill three main objectives: To research about the theoretical fundamentals of integration; to understand the particularities of the entrepreneurs of the sector as well as the conditions of the internal market through the exploration of sectorial studies; and to propose a business integration model that stated new strategies to intervene the problems of the sector. Three methodological phases were determined in order to fulfill the objectives established and the result was an integration model that corresponded to the research objectives and to the characteristics of the entrepreneurs being studied. It is also stated that further research is important in order to understand aspects related to the confidence entrepre-

se plantea que nuevas investigaciones son importantes para comprender aspectos relacionados con la confianza de los empresarios y su influencia en la generación de modelos de integración.

**Palabras clave:** modelo de integración, cadena productiva, distrito industrial, asociatividad, calzado y marroquinería.

neurs have and their influence in the generation of integration models.

**Key Words:** Integration model, productive chain, industrial district, partnership, footwear and leather industry.

## Introducción

Esta investigación se estructuró revisando modelos teóricos asociados a las estrategias e integración empresarial. Posteriormente, se analizaron las condiciones particulares de integración actual de El Restrepo haciendo énfasis en las características de los empresarios. Este factor se consideró como un aspecto clave no desarrollado en investigaciones previas. Se concluyó la investigación planteando un modelo de integración específico para el sector analizado y teniendo en cuenta las particularidades de los actores involucrados.

Se considera que la situación actual que atraviesa el sector de calzado y marroquinería en Colombia frente a las dinámicas competitivas y productivas es parte de un análisis profundo por parte de agentes gubernamentales y la academia. Por tanto, la investigación buscó analizar los modelos teóricos relacionados con la integración para plantear una propuesta de integración empresarial que responda al entorno micro- y macroeconómico propio de la aglomeración en cuestión.

La búsqueda de la competitividad y la productividad es un proceso constante para las empresas. Particularmente, las microempresas deben enfrentarse a situaciones donde el impacto es mayor en su estructura organizacional. A pesar de que las preocupaciones de los empresarios de varios sectores frente a la productividad y la competitividad se han trabajado desde diversos programas gubernamentales a nivel distrital y nacional,

En Colombia el fortalecimiento de sectores o clusters de clase mundial hace parte de los cinco pilares de la política nacional de competitividad y

productividad desarrollada por el CONPES con el fin de alcanzar la visión 2032 definida por el Gobierno Nacional (Conpes 3527, 2008).

El objeto de esta investigación fue formular un modelo de integración empresarial que se ajuste a las condiciones y problemáticas actuales del sector del calzado y marroquinería en una de las principales zonas de aglomeración geográfica del país: El Restrepo, ubicado en Bogotá, en la localidad Antonio Nariño, caracterizada por una alta concentración de empresas de cuero, calzado, insumo y sus manufacturas. Este sector ha sido especialmente afectado en 2013 por la “desaceleración en la industria a causa de las abultadas importaciones de Asia y los altos inventarios en el mercado interno” (Mayorga, (2013, 29 de Julio ). Al comprender las características de la zona de aglomeración, se busca plantear una propuesta de integración eficiente que considere las características sociales de los empresarios, los esquemas de producción y las dinámicas de mercado. De esta forma, se busca aportar desde la investigación teórica a las estrategias de competitividad y productividad requeridas por el sector.

Teniendo en cuenta esta problemática, la pregunta de investigación por abordar fue ¿qué propuesta de integración es la más indicada para funcionar a partir de los modelos teóricos existentes y bajo las condiciones geográficas, demográficas y productivas del sector de calzado y marroquinería, particularmente en El Restrepo, localidad Antonio Nariño, Bogotá?

Este sector ha sido objeto de diversos análisis que han buscado determinar las estrategias por implementar para generar procesos de integración de la cadena productiva y en pro de la aglomeración empresarial específicamente en El Restrepo.

Teniendo en cuenta el enfoque que se aborda en esta investigación, Montoya R. y Montoya R. (2011) explican:

... la aglomeración se considera desde tres grupos de observaciones empíricas, la primera es la promoción del total de productos concentrados en áreas industriales, la segunda es relativa a industrias co-localizadas a través de clústeres y la tercera es cómo estas aglomeraciones han sido la respuesta a las instituciones (p. 5).

Por tanto, se debe determinar en primera instancia si El Restrepo es una aglomeración que responde a una ubicación geográfica, es una respuesta a las políticas institucionales o si es una aglomeración que responde a factores reactivos del mercado.

Varios estudios institucionales previos se han desarrollado a través de esfuerzos desagregados de distintas administraciones locales y de algunas iniciativas estatales variables. El Conpes 3527 (2008), citado por Morales Rubiano, M. E et al. (2010), definen por ejemplo que “el gobierno del presidente Santos se centra en el fortalecimiento de los cinco pilares de la política nacional de competitividad y productividad desarrollada, criterios que han modificado iniciativas de otras

administraciones”, siendo está entonces la política nacional actual.

Específicamente en Bogotá, el último proceso de intervención fue desarrollado por la Alcaldía Mayor de Bogotá en el proyecto *Potenciar las zonas de aglomeración de economía popular Restrepo* “proponiendo un modelo de intervención socioeconómica enfocado en las políticas de gobierno buscando que se incremente la productividad de los fabricantes de calzado y marroquinería de la zona” (Secretaría de Desarrollo Económico, 2013). Al revisar tal proyecto, este se usó como fuente de información secundaria teniendo en cuenta el trabajo de campo que desarrolló, en el cual se trabajó con un número considerable de empresarios en la aglomeración estudiada para definir su situación actual en términos socioeconómicos y productivos.

La propuesta de integración planteada por esta investigación consideró entonces las políticas gubernamentales y variables productivas, sectoriales y sociales a partir de tres situaciones problema mencionadas en los procesos de intervención institucional revisados, que se convirtieron en los objetivos específicos de la investigación y en la bibliografía asociada al caso de estudio que se observan en la tabla 1.

**Tabla 1.** Problemática de El Restrepo

<b>Situación nº 1. Estado de la integración</b>	<b>Situación nº 2. Aspectos del empresario</b>	<b>Situación nº 3. Nivel de aplicación de procesos de gestión del conocimiento</b>
<p>El punto geográfico más importante para el sector calzado y marroquinería en Bogotá es el El Restrepo. Su localización geográfica permite la agrupación de varios integrantes de la cadena productiva constituyéndose en un espacio importante de estudio para los fenómenos presentes en el sector. Al revisar el documento sectorial Departamento Nacional de Planificación (2007) se encuentra que son varios los problemas del sector cuero, calzado y marroquinería, particularmente “asociados a la informalidad, el dumping y el contrabando en la industria del calzado, deficiencias en diseño y calidad en los productos, ausencia de esquemas asociativos, métodos de tratamiento de las pieles obsoletos, fuertes restricciones medioambientales que afectan las curtiembres, ausencia de economías de escala, entrada masiva de productos asiáticos a bajo costo y por tanto el desplazamiento de la demanda interna de calzado hacia productos importados, especialmente desde China” (p. 21). A pesar de que las fuentes oficiales, como el documento sectorial, plantean acciones para superar estos problemas, en otros documentos de referencia se define que las estrategias planteadas por los agentes institucionales encargados de facilitar estos procesos tienen un desarrollo lento o no aplicado en el sector. Villegas et al. (2007) enuncian como problemas generales “la falta de apoyo institucional, la alta carga impositiva, la competencia desleal y falta de normativas relacionadas, alto poder de negociación de los proveedores frente a las pymes, bajo uso de canales de distribución eficientes y la ‘inundación’ del mercado nacional por parte de transnacionales particularmente asiáticas, siendo este el factor más crítico por ausencia de políticas proteccionistas frente a los tratados de libre comercio” (p. 26).</p>	<p>En este punto, es importante comprender que la estructura del sector, específicamente las características que presenta El Restrepo, muestra una gran cantidad de pequeñas empresas, algunas de ellas familiares, con producciones pequeñas comparadas con las cantidades producidas por las economías de escala que han ingresado como fuertes competidoras en el mercado nacional. Al presentarse este panorama, se descubre que las pequeñas empresas son vulnerables para competir a escala, no tienen poder de negociación y su estado actual demuestra la negación para la integración sectorial. Otálora (2010) describe un escenario donde las pequeñas organizaciones (97% de las unidades económicas del país) son vulnerables al mercado, dado que no cuentan con herramientas para su inclusión en economías globalizadas. Se propone que uno de los problemas determinantes para el estado actual del sector calzado y marroquinería es la falta de gestión por parte de los empresarios (Secretaría de Desarrollo Económico, 2013). Muchas de las empresas no han sacado ventajas de su cercanía geográfica en El Restrepo y su nivel de integración se enfoca escasamente a compartir vigilancia y seguridad.</p>	<p>La importancia de generar estrategias de conocimiento organizacional es fundamental para desarrollar procesos sostenibles en el ámbito empresarial, como lo menciona Otálora (2010): “Los conocimientos estratégicos de la organización, aquellos que la diferencian, le dan sostenibilidad y crecimiento, pertenecen a ella misma, porque responden en su creación a la dinámica de aprendizaje de la organización y no a la de los individuos en particular” (p. 13). La relevancia de este planteamiento para el modelo se centra en que, como lo propone Otálora (2010), existen procesos de transmisión de conocimiento “casi siempre por tradición, de manera natural e inconsciente, se podría decir que por instinto dentro de las empresas; sin embargo la transmisión de esa información no ha sido posible por variables socioculturales, especialmente de negación, y esta transferencia es un aspecto imprescindible para garantizar la aplicación eficaz de una propuesta de integración” (p. 49).</p>

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta las tres situaciones explicadas, esta exploración desarrolló para El Restrepo un esquema de integración, relacionado con los modelos teóricos orientados fundamentalmente a la comprensión

de las variables socioeconómicas y culturales que subyacen al concepto mismo. De esta manera, la propuesta busca que sea comprendida y aplicada desde las particularidades de la aglomeración en estudio.

## Análisis del marco conceptual de los modelos de integración empresarial

Como punto de partida para comprender sistémicamente el problema, se usaron las bases conceptuales expuestas por Alfred Marshall, que después han sido referenciadas por varios autores como elemento de apoyo al determinar los distintos tipos de modelos de integración. En general, se encuentra que la noción de distrito planteada por Marshall (1919) sirvió para consolidar un concepto adaptable en primera instancia a la industria italiana en los años setenta. Este modelo propuso la comprensión del entorno de las empresas, lo que dio paso a las aproximaciones de la integración horizontal rompiendo con los tradicionales esquemas de integración vertical.

Marshall (1919) identificó tres razones para la localización de la industria, sosteniéndose en las ventajas que se producen de las economías externas:

- a) *Pool de mano de obra*: la concentración sectorial y geográfica de las empresas crea un pool de habilidades y especialización de la mano de obra que beneficia tanto al trabajador como a las empresas;
- b) *Proveedores especializados en inputs*: lo que beneficia a las empresas que allí residen al encontrar un soporte especializado tanto en inputs como en servicios dentro del territorio;
- c) *Spillovers tecnológicos*: que ayudan a la difusión y circulación de nuevas innovaciones, además de acumulación de Know How en dicho territorio (p. 63).

Los modelos considerados en esta investigación se enfocan a las principales características de la industria del cuero,

el calzado y la marroquinería en Bogotá, particularmente en El Restrepo. Como se planteó en la introducción, un aspecto básico por tener en cuenta es la gran cantidad de microempresas con producción limitada (97%), por tanto la revisión del estado actual también buscó determinar las peculiaridades propias de esta tipología de empresas, dado que el fenómeno de la producción a pequeña escala con carácter artesanal “en el cual se podía incrementar la habilidad manual del trabajador” proviene de los tiempos de la revolución industrial y ha sido estudiada reiterativamente buscando estrategias de aplicación en varios sectores industriales (Piore y Sabel, 1984).

Si se toma como referente la postura planteada por Marshall y Piore y Sabel, la importancia de los modelos de integración recae en la posibilidad de optimizar las oportunidades productivas y competitivas para empresas que por sus características no pueden competir solas en el mercado globalizado actual. Teniendo en cuenta las dinámicas asociadas a la globalización y los requerimientos de sostenibilidad, se considera trascendente incluir en el análisis el concepto de desarrollo económico para apoyar la hipótesis planteada sobre el particular, de forma que se sustenten las intervenciones de tipo institucional. Como lo plantea Sánchez (2008), esto se puede explicar dado que “No se trata solo de un simple incremento de la actividad y la productividad económica, sino que viene acompañado de transformaciones estructurales; el proceso implica profundas modificaciones y una evolución de sus estructuras hacia formas superiores” (p. 49). El concepto de *desarrollo económico* es importante para la formulación del modelo considerando que uno de los factores que apoyan la creación de modelos de integración es la participación de instituciones de

orden gubernamental que generen las condiciones y los espacios pretendidos para el impulso de las estrategias asociadas.

Por otra parte, “las modificaciones estructurales para que aparezca el desarrollo local dependen directamente de la comprensión de las oportunidades y problemas de la zona geográfica en estudio” (Ocaña Pérez, G, 2011, diciembre), y los factores socioculturales, económicos y productivos propios de las fami, micro y pequeñas empresas del sector cuero, calzado y marroquinería localizados en El Restrepo constituyen un reto específico y único para el planteamiento de una propuesta de integración.

Así entonces, para encontrar el modelo de integración específico del estudio se propone revisar los distintos tipos de modelos de integración y sus distinciones. Como se mencionó en los apartes preliminares, se deben comprender las múltiples variaciones en los modelos de integración pertinentes para establecer con claridad cuál/ es poseen características adecuadas para su aplicación en las empresas de El Restrepo. A continuación se exponen las características básicas de cada uno de ellos, descritos en aquellos modelos que agregan valor por sus aportes a la cadena productiva o la cadena de valor (tabla 2).

**Tabla 2.** Modelos que agregan valor

<b>Cadenas productivas</b>	La definición de cadena productiva, asociada habitualmente con Latinoamérica, se enfoca a las capacidades técnico- productivas de un grupo de empresas. Según Montoya R. y Montoya R. (2011), es el “enlace entre diferentes tipos de organizaciones interrelacionadas con unidades productivas que buscan la integración para fortalecer las etapas de abastecimiento de insumos, transformación, distribución y comercialización de un bien o servicio específico, en donde los distintos eslabones efectúan acuerdos que condicionan sus vínculos y supeditan sus procesos técnicos y productivos, a fin de hacer competitivos los productos en el ámbito nacional e internacional y generar valor agregado, apoyándose también en diferentes tipos de instituciones” (p. 80).
<b>Alianzas estratégicas</b>	Ashkenas, citado por Montoya (2012), plantea que este tipo de integración se enfoca a “compartir recursos en todos los niveles de la organización lo que permite el logro de los objetivos propuestos en común”, centrándose principalmente en la gestión de los factores internos de la organización empresarial.
<b>Distrito industrial</b>	Es importante presentar la definición de Navarrete, Restrepo y Restrepo (2009) que se ajusta al análisis propuesto, porque menciona que los distritos industriales son “aglomeraciones productivas principalmente de pequeñas empresas especializadas, en donde existen fuertes relaciones con la cadena de valor y localizadas en un espacio geográfico cercano; estas características permiten fomentar relaciones de competencia y cooperación, aprovechando así el aprendizaje colectivo de nuevas prácticas y procesos” (p. 37). Un planteamiento apropiado para esta disertación es el de Sánchez (2008, p. 48), quien analiza directamente los rasgos propios de las pequeñas empresas e incluye dentro de la revisión variables sociológicas y culturales que en otros modelos no se desarrollan con profundidad y que se identifican como prioritarios para proponer un modelo eficaz para el caso de estudio. Becattini (2002) propone una serie de claves para determinar el surgimiento de un distrito industrial centrado en a) <b>condiciones locales de oferta</b> que en El Restrepo podrían encaminarse hacia valorar aspectos culturales endógenos que diferencien el producto, fortalecer la estructura industrial familiar de carácter artesanal y manufacturero, desarrollar una estructura crediticia que financie ideas promotoras en este sector y b) <b>condiciones generales de demanda</b> que para el sector de calzado buscan romper el estándar de confort, entendido como la falta de iniciativa para el desarrollo de propuestas innovadoras, porque la industria de calzado se ha acostumbrado a desarrollar procesos de copia, no avanzar en desarrollo tecnológico y mantener los mismos modelos de distribución y comercialización de hace veinte o treinta años, desarrollar un modelo de mercadeo que le permita a las empresas desde su cultura corporativa identificar a su cliente específico y las necesidades de diferenciación que desean obtener con el producto

**Fuente:** Elaboración propia

El planteamiento de la cadena productiva es interesante dado que determina unas características de aglomeración enfocadas a capacidades de producción y no delimita la creación de estrategias de integración a la participación de instituciones como gestores de los procesos y estrategias de integración, sino que puede darse a partir de iniciativas propias.

Se considera que la complejidad inscrita en el modelo de distrito industrial presenta la aparición de las variables organizacionales, productivas y de interacción con un nivel de impacto importante para el caso en cuestión. Se diferencia de los

modelos de integración netamente geográficos por la atención a variables internas y externas de la organización y las interacciones provenientes de ellas, adicionalmente tiene en cuenta las mipymes y sus dinámicas como componentes base del modelo.

La consideración que plantea Becatinni (2002) al relacionar el funcionamiento del distrito industrial con el comportamiento de la demanda también incluye un aspecto por incluir en el modelo en cuestión.

También se consideran los modelos consruídos a partir de la distinción geográfica y las ventajas relativas que obtienen las empresas con este tipo de aglomeración (tabla 3).

**Tabla 3.** Modelos geográficos por definición

<p><b>Sistema productivo local</b></p>	<p>Se consideran dos definiciones acerca de este tipo de modelo de integración: el planteamiento de Cividanes (2000) quien entiende el SPL como “Unidad localizada de organización social endógena de los procesos de producción-reproducción de bienes públicos y activos empresariales especializados y específicos, articulada por estructuras en red y configurada por la evolutiva trayectoria histórica de asentamiento de un determinado sector industrial” (p. 3), y la propuesta de Trullén (1990), quien explica que “los sistemas productivos locales pueden definirse como fenómenos de densificación localizada de relaciones entre industrias dotadas de cierta estabilidad...” (p. 160). La definición de SPL que se ajusta particularmente a los modelos en Italia y Brasil, se concentra en aprovechar la localización geográfica para facilitar la producción específicamente con tradición manufacturera o de baja complejidad tecnológica. Responde entonces a un modelo de integración centrado en las variables organizacionales productivas, sin definir otras variables de apoyo como la gestión del conocimiento y las relaciones del sistema con el entorno.</p>
<p><b>Polo tecnológico</b></p>	<p>A pesar de las pocas referencias acerca de este tipo de modelo de integración, se consideró la definición de Méndez (1998) que define el polo tecnológico como “un modelo con enfoque netamente productivo, con actuaciones autónomas y sin tejer redes con el entorno, por lo que los polos se utilizan simplemente como una plataforma de infraestructura para el desarrollo de actividades de producción” (p. 33).</p>
<p><b>Clúster</b></p>	<p>La más aceptada de las definiciones es la propuesta por Porter (1998), quien caracteriza el modelo como “concentraciones geográficas de empresas que están conectadas en términos productivos con proveedores y en algunas ocasiones con clientes, también define que en algunos casos también hay participación de entidades gubernamentales que ofrecen apoyo técnico y de investigación cuando se requiere” (p. 80.) Esta postura define dos aspectos clave: la conexión en términos productivos y la participación institucional en estructura del modelo. Nossa et al. (2009, p. 36) plantean que las ventajas competitivas que se obtienen con el clúster están enfocadas a factores asociados a la locación y a las habilidades productivas, a los proveedores y, en general, a los integrantes de la cadena de valor. Como aporte de esta definición se destaca la importancia de la ejecución de actividades de investigación, desarrollo e innovación. Se consideran también las variaciones en la clasificación de un clúster presentadas por Montoya (2012, p. 81.) relacionadas con: el tipo de producto, el tamaño de las empresas, las etapas de desarrollo alcanzado, origen; y a partir de estas clasificaciones se infiere que el clúster surge por la ubicación geográfica y económica de las industrias asociadas al mismo. Se concluye entonces que la definición de clúster responde a aspectos organizativos de las empresas encaminados a la localización y gestión de la cadena de valor para lograr competitividad; en general las variables culturales de los actores no están presentes. Adicionalmente otro factor que será tenido en cuenta es el Morales Rubiano, M. E., et al (2010, p. 26.) quienes plantean algún tipo de vaguedad alrededor de los conceptos de localización geográfica y la dinámica socio económica del concepto, proponiendo que esto conlleva a dificultad para plantear políticas públicas que apoyen la aglomeración.</p>

Fuente: Elaboración propia



Habiendo revisado los planteamientos teóricos sobre integración, se encuentra que de acuerdo con las políticas gubernamentales los países latinoamericanos deciden fortalecer una u otra forma de integración

para ser patrocinada y ejecutada. Entre los casos más relevantes que usan modelos de integración para desarrollar políticas institucionales se observan en la tabla 4.

**Tabla 4.** Modelos de integración en Latinoamérica

Brasil	Italia
<p>Se puede destacar el caso de la "pequeña Italia" que usó el modelo de clúster como estrategia para su crecimiento industrial. Azevedo (2011) plantea varios análisis relacionados con el tema:</p> <p>"El territorio se convirtió en una dimensión importante de la dinámica industrial como agente estimulador de desarrollo empresarial" (p. 101). Embrora bastante heterogêneos em termos de origem, de estrutura, de princípios de organização, assim como em termos de trajetórias e perspectivas de crescimento. Apesar de sua importância nestes países, os estudos são poucos e relativamente recentes. O objetivo deste texto é apresentar algumas características mais globais dos clusters em termos de mercado de trabalho, estratégias de funcionamento e de instituições locais de apoio, assinalando suas conexões com a dinâmica dos sistemas produtivos locais (SPL. En este caso, la cercanía geográfica es de vital importancia para las consideraciones del modelo. Por otro lado, la caracterización de las empresas del sector en un esquema de producción artesanal o manufacturero básico lleva a considerar que "las técnicas de producción tradicionales no son sinónimo de innovación y el uso de tecnología moderna es baja; la baja modernización de los clusters se explica también por la mentalidad de los empresarios, dado que no consideran la innovación tecnológica importante para la evolución de sus empresas" (p. 108) embrora bastante heterogêneos em termos de origem, de estrutura, de princípios de organização, assim como em termos de trajetórias e perspectivas de crescimento. Apesar de sua importância nestes países, os estudos são poucos e relativamente recentes. O objetivo deste texto é apresentar algumas características mais globais dos clusters em termos de mercado de trabalho, estratégias de funcionamento e de instituições locais de apoio, assinalando suas conexões com a dinâmica dos sistemas produtivos locais (SPL.</p> <p>Azevedo (2003) también destaca que "la proximidad de los productores tiene carácter informal y trae como consecuencia: la imitación de nuevas prácticas productivas" (p. 111) embrora bastante heterogêneos em termos de origem, de estrutura, de princípios de organização, assim como em termos de trajetórias e perspectivas de crescimento. Apesar de sua importância nestes países, os estudos são poucos e relativamente recentes. O objetivo deste texto é apresentar algumas características mais globais dos clusters em termos de mercado de trabalho, estratégias de funcionamento e de instituições locais de apoio, assinalando suas conexões com a dinâmica dos sistemas produtivos locais (SPL.</p> <p>Nadvi y Schmitz, citados por Azevedo (2011), presentan a los clústeres brasileros en un ambiente social abstracto donde hay un espíritu social más generalizado y no en un ambiente social concreto basado en normas e instituciones.</p>	<p>El caso de los distritos industriales italianos abrió un nuevo camino en la organización territorial de la producción soportada por la pequeña y mediana empresa.</p> <p>La densidad en el territorio y el número de empresas que ahí se constituyen dan origen a economías externas de escala (Schmitz, 1999), las cuales han beneficiado el desarrollo y el crecimiento de las pymes italianas pertenecientes a un distrito industrial o a un sistema productivo local.</p> <p>En cuanto a las instituciones, y de acuerdo con el análisis de Sánchez (2008), el modelo que representa la experiencia italiana se caracteriza por "un bajo nivel de regulación central y por una iniciativa relevante de los sujetos institucionales intermedios" (p. 51). Este aspecto es importante porque considera un bajo nivel de apoyo institucional para los procesos de integración empresarial, destacándose especialmente a nivel latinoamericano.</p>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4.** Modelos de integración en Latinoamérica (continuación)

México	Colombia
<p>Las empresas integradoras mexicanas prestan servicios especializados que asocian micro, pequeñas y medianas empresas. Su objetivo fundamental es organizarlas para competir en los diferentes mercados y no para competir entre sí. Según Rodríguez y Fernández (2008), "tiene por objeto la integración o agrupación de varias empresas para crear una nueva, y que ésta realice gestiones y promociones orientadas a modernizar y ampliar la participación de las empresas agrupadas/integradas en todos los ámbitos de la vida nacional" (p. 545).</p> <p>Este modelo es atractivo dado que, como lo presenta Montoya (2012), citando a la Secretaría de Economía (2006), "mediante la fórmula de la empresa integradora se pretende formar un núcleo de personal prestador de servicios altamente calificado, que debe ocuparse de las actividades más críticas del proceso productivo, mientras los empresarios o productores se dedican exclusivamente a producir, lo que sin lugar a dudas tiene efectos importantes en la calidad y productividad de las empresas".</p> <p>Rodríguez y Fernández (2008) citan a la Jefatura del Estado (1991), explicando que "se crea un escenario normativo en donde la empresa integradora tiene funciones de gestión y administración y como tal no tiene ánimo de lucro dado que no puede competir en las actividades de sus socios, ni sustituirlas". Por tanto, el aporte institucional puede garantizar la aparición de empresas integradoras de este tipo que gestionen procesos transversales a la misión de las empresas del sector.</p>	<p><b>Clúster textil de Antioquia:</b> este caso es un ejemplo atrayente dadas las respuestas positivas para la integración por parte de los empresarios, enfocándose a la inclusión de la cadena de valor completa desde la extracción de la materia prima hasta el producto terminado, destacándose el apoyo que le dan al proceso de diseño como herramienta transversal de las empresas para lograr competitividad y diferenciación (López, 2012, p. 4)</p> <p>Con respecto a este caso, Carmona y Gil (2010) definen varios aspectos por considerar:</p> <p>"a. El clúster antioqueño busca la autosostenibilidad en toda la cadena; b. Hay interés institucional para desarrollar estrategias de apoyo a los empresarios tanto desde las políticas públicas como desde el sector privado; c. Se valoran las fortalezas del sector para actuar como un apoyo a las empresas multinacionales en vez de considerarlos como competencia directa" (p. 247).</p> <p><b>Cadenas agropecuarias:</b> las cadenas productivas agropecuarias en Colombia han sido estimuladas en los últimos años como parte de la estrategia del Gobierno desde el Programa de Transformación Productiva (2013) para mejorar las condiciones del campo.</p> <p>En esta investigación se tomaron como referencia algunos planteamientos del Ministerio de Agricultura (2008), revisando la pertinencia y aplicabilidad de aquellas en la práctica, teniendo en cuenta las funciones propuestas para la cadena. Estas son:</p> <p>"1. Coordinar con los organismos públicos competentes y actores del sector privado y de la comunidad el desarrollo de los aspectos productivos del sector rural tales como crédito, asistencia técnica, comercialización, agroindustria e infraestructura.</p> <p>2. Proponer y orientar mecanismos que articulen los eslabones de las diferentes cadenas productivo-comerciales y apoyar el desarrollo de la capacidad pública y privada para gestionar compromisos relacionados con el comercio de productos agropecuarios y pesqueros".</p> <p>A pesar de la postura institucional, Parra-Peña, Miller, Lundy (2012) señalan que algunos estudios verifican que estos aspectos no necesariamente se cumplen en la práctica, dado que "entre los resultados destacados que se encuentran en la actualidad, las intervenciones políticas se correlacionan positivamente en ciertos casos con el rendimiento de las cadenas, no obstante, la política no necesariamente se ha dirigido a las zonas donde reside la población rural en condición de pobreza" (p. 3).</p> <p>Este aspecto citado demuestra una desconexión de las políticas públicas con la realidad productiva y las características propias de los integrantes de la cadena.</p>

## Metodología

Para el desarrollo de la investigación, se determinaron tres fases asociadas al cumplimiento de los objetivos propuestos:

- La primera fase se enfocó a la revisión bibliográfica de modelos teóricos, principalmente mediante el método deductivo.
- La segunda fase se centró en la identificación de las características de los empresarios del sector desarrollando una comprobación de los datos estadísticos de estudios sectoriales mediante su revisión. Adicionalmente, y para verificar la pertinencia de los datos provenientes de

los estudios, en los meses de diciembre de 2013 y febrero de 2014 se aplicaron 20 entrevistas semiestructuradas con micro- y pequeños empresarios de El Restrepo, todos participantes del proyecto distrital *Potenciar zonas de aglomeración de economía popular*, usando así el método inductivo para fortalecer los planteamientos teóricos.

- La tercera fase fue la construcción del modelo de integración teniendo como fundamento los modelos teóricos y la verificación cualitativa asociada al trabajo de campo (figura 1).



Figura 1. Metodología utilizada en la investigación

Fuente: Elaboración propia

## Resultados

La primera fase de la investigación lanzó unas bases teóricas de la investigación que contribuyeron a identificar de forma más concreta y específica las características de los empresarios del sector y sus aportes e influencias para la creación de la propuesta de integración.

El Programa de Transformación Productiva, (2013) presenta que el sector calzado y marroquinería históricamente es un sector donde la producción es en su mayoría artesanal y manufacturera, las cantidades de producción no superan los 50 pares diarios en las microempresas y hay obsolescencia en términos tecnológicos. Sin embargo, los productores nacionales participan en 46 % del mercado nacional, 75 % de la producción se vende nacionalmente y solo se exporta 25 %.

Esta descripción demuestra la fortaleza de la venta local y el poco desarrollo de las exportaciones, factor causado por la capacidad productiva de los productores asiáticos que afecta el mercado nacional. Este problema se puede analizar desde el *standard of confort* propuesto por (Marshall, 1919); dado que, como se comprueba en el proyecto *Potenciar zonas de aglomeración de economía popular*, la mentalidad del empresario colombiano de calzado se quedó en su época de vacas gordas y no ha terminado de comprender la dinámica competitiva global. Se refleja esto en la falta de competitividad, la baja calidad en los productos y la poca intención de modernizarse tecnológicamente (Secretaría de Desarrollo Económico, 2013).

Según datos del Programa de Transformación Productiva (20201313), hay varios datos por tener en cuenta como soporte estadístico para definir las generalidades de la cadena productiva:

- ~ La estructura empresarial de la cadena muestra un vuelco estratégico de 2005 a 2011 enfocado a mejorar aspectos de comercialización y disminuir el énfasis en producción para sobrevivir a la competencia asiática.
- ~ El 98 % de las empresas formales del sector están en la categoría de micro- y pequeña empresa.
- ~ En 2012 se encontraron trabajando 229 675 personas en los diferentes eslabones, con un alto nivel de volatilidad.
- ~ El Gobierno considera El Restrepo como uno de los dos centros focales de atención en Bogotá y Cundinamarca junto al aglomerado productivo de San Benito para el desarrollo del Plan de Negocios del PTP (Programa de Transformación Productiva).
- ~ Propone el desarrollo de un programa asociativo de certificación de proveedores, para integrar la cadena y los sistemas de gestión con unificación de metas y métodos de operación, que se concentra en aspectos netamente operacionales.

Usando estas generalidades presentes en el Plan de Negocios de Cuero y Calzado del PTP (Programa de Transformación Productiva) no se vislumbra una estrategia de integración aplicable a 97 % de las empresas del sector, por tanto se consideran datos de apoyo, pero se sigue insistiendo en la tesis de falta de gestión institucional para la conformación de una propuesta estructural de integración.

Adicionalmente, se deben considerar las problemáticas del contrabando y el *dumping* que en los últimos años han tomado fuerza y que afectan directamente al sector:

La clandestinidad comercial es uno de los factores que más afecta a los empresarios. En los dos años anteriores, se han

desarrollado protestas por parte de aquellos para pedir al Gobierno acciones en contra de los productos que entran en el país bajo esta modalidad. Valle (2012) resume el sentimiento de los empresarios sobre este fenómeno:

Este temor, que hace parte del mundo del mercado, es uno más de los que se estructuran en la sociedad moderna. Es un miedo que describe la incertidumbre ante la ilegalidad legalizada. Como indica Bauman (2006), es un miedo que manifiesta la incapacidad para determinar ¿qué podemos hacer, y qué no? para contrarrestar esa realidad (p. 287).

Como menciona Rincón Salazar, Y. C. (2011), el dumping es

... la acción deliberada y persistente de venta en un mercado de mercancías a un precio inferior a su costo con el objeto de apoderarse del mismo, anulando a la producción interna, con el ánimo de alcanzar una situación de monopolio que le permita resarcirse con posterioridad, mediante la elevación abusiva de sus precios, de las pérdidas sufridas anteriormente (p. 129).

El papel que ejercen las multinacionales en el mercado es importante de considerar, dado que no se trata solo de la competencia asiática a bajo precio, sino de empresas europeas y americanas (por ejemplo Payless Shoes) que ingresan para competir con precios bajos, generalmente con productos de calidad estándar.

El *dumping* afecta la estructura comercial y de costos y, por tanto, la competitividad de los microempresarios del calzado de El Restrepo. El Gobierno ha tomado decisiones al respecto, como la de mantener

sobrearanceles a las importaciones de calzado y la de abrir investigaciones por *dumping* a las empresas que sean denunciadas (Portafolio.co, 2013).

## Diagnóstico sectorial aplicado a la creación del modelo de integración

Esta investigación se enfocó a revisar los datos generados por el proyecto del distrito *Potenciar zonas de aglomeración de economía popular Restrepo*. Una vez examinados los datos relevantes y después de encontrar conclusiones asociadas a esta investigación, la determinación de la muestra se hizo teniendo en cuenta a los empresarios involucrados en el proyecto en mención, 445 empresas localizadas en El Restrepo, buscando un nivel de confianza de 90 %.

Se corroboraron entonces los aspectos encontrados con una encuesta semiestructurada aplicada a 0.05 % del total de los empresarios (20 micro- y pequeñas empresas).

Para el análisis de las encuestas, se buscó comprender si los empresarios participaban en iniciativas de integración y su interés frente a la participación en ellas, las escalas de calificación fueron sí, no y no aplica, las cuales permitieron fortalecer los datos lanzados por el diagnóstico desarrollado por la Alcaldía de Bogotá.

Con este proceso, se verificó con los microempresarios datos presentes en el estudio del distrito e importantes para la construcción de la propuesta de integración:

- ~ En el análisis se comprueba que uno de los problemas del sector se enfoca a la falta de maquinaria actualizada y el exceso de competencia.

- ~ Gran cantidad de empresarios no tienen un sitio propio para la producción, correspondiendo estos a 76% de 445 empresas encuestadas.
- ~ La estructura de costos se centra en solucionar aspectos de tipo operacional, principalmente materia prima 44.6%, mano de obra 18% y arrendamiento de bienes inmueble 13.9%.
- ~ A partir de los porcentajes de opinión, se deduce que los problemas de competitividad del sector se centran en varios factores :
  - Exceso de competencia (las empresas concentran su oferta en los mismos segmentos de mercado) 51%.
  - Atraso en la modernización tecnológica (la maquinaria de las empresas del sector cuenta con más de diez años de uso promedio, entre ellas, cortadoras, guarnecedoras, montadoras) 35%.
  - Incapacidad para producir a gran volumen (teniendo en cuenta el tamaño de las empresas y la referencia china como competencia) 22%.
  - Precios y calidad de insumos 15%.

En este sentido, se consideran las intenciones de los empresarios de integrarse para disminuir costos de tipo operativo relacionados principalmente con infraestructura.

En general, los empresarios coincidieron en su falta de interés por trabajar integrados con otras empresas bajo la modalidad de clúster como se viene manejando, no consideran que estas iniciativas institucionales funcionen, hay una percepción de incredulidad general y algunos piensan que su participación tiene costo.

El 100% de los empresarios contactados ha recibido formación y capacitación de apoyo, ya para ellos, ya para sus empleados. La mayoría tiene contacto directo con el SENA en capacitación técnica y con la Cámara de Comercio de Bogotá para formación en aspectos empresariales. Sin embargo, la mayoría de las opiniones se enfocan a aportes de estas capacitaciones sobre el producto, pero ninguno comenta las mejoras en términos empresariales.

La tabulación de la encuesta se presenta en la tabla 5.

**Tabla 5.** Encuesta semiestructurada

	No de encuestados	si	no	no aplica	porcentaje si	porcentaje no	porcentaje no aplica
<b>Participación en actividades de capacitación</b>	20						
		19	1		95%	5%	
<b>¿Le ha sido útil? ¿Por qué?</b>	20						
		19	0	1	95%	0%	5%
<b>¿Le gustan los modelos de integración (trabajar conjuntamente con otros empresarios)? ¿Por qué?</b>	20						
		13	7		65%	35%	
<b>¿Cuál o cuáles serían los elementos sobre los cuales trabajaría con otros empresarios para integrarse? ¿Por qué?</b>	20						

	No de encuestados	si	no	no aplica	porcentaje si	porcentaje no	porcentaje no aplica
Para conseguir maquinaria		9			45%		
Para adquirir espacios comerciales		6			30%		
Para estandarizar procesos		6			30%		
Para comprar materias primas		8			40%		
<b>¿Cree usted que al tener más apoyo financiero o capital de trabajo hay más posibilidades de integrarse?</b>	20						
		8	7	5	40%	35%	25%
<b>¿Ha participado en reuniones con algún ente institucional en temas relacionados con integración con otras empresas?</b>	20						
		6	14		30%	70%	
<b>¿Está incluido en algún cluster o grupo integrado de empresarios?</b>	20						
		1	19		5%	95%	
<b>¿Tiene alianzas con alguien (empresas, proveedores, clientes)? SI - NO (¿por qué?)</b>	20						
		7	13		35%	65%	
<b>¿De haberse integrado, lo hizo para competir contra alguna competencia en específico? De ser así ¿contra quién?</b>	20						
		5	3	12	25%	15%	60%

Fuente: Elaboración propia

Las conclusiones de esta tabulación arrojan los siguientes resultados:

El 95 % de los encuestados tiene relación con instituciones para actividades exclusivamente de capacitación. Solo a 65 % de los encuestados le interesa la integración, sin embargo no están convencidos de las iniciativas institucionales bajo las actuales condiciones porque según ellos demuestran falta de interés en sus opiniones como directos implicados. Los aspectos primordiales por los que se desean integrar se relacionan con la compra de maquinaria (45 %) y materias primas (40 %). Las alianzas que 35 % de los encuestados posee se relacionan con la cadena de valor, es decir, con alianzas con proveedores en su gran mayoría.

Después de desarrollar los análisis, se establece que los factores encontrados en

este estudio tienen relación con el planteamiento de Montoya et al. (2008) acerca de las motivaciones para la integración centradas en la producción y suministros. En las encuestas no se percibió interés por integrar aspectos comerciales o de investigación y desarrollo de producto.

## Conclusiones

### Propuesta de modelo integración

La investigación concluye que, de acuerdo con los postulados teóricos y la verificación cualitativa de los datos, no hay un modelo de integración ideal que se pueda extrapolar a esta aglomeración en particular, dadas

las variaciones del entorno que se presentan en este tipo de propuestas.

Las consideraciones para la formulación del modelo provienen de los conceptos de *cadena productiva* (aspectos productivos) y *distrito industrial* (inclusión de variables socioculturales asociadas), algunas consideraciones de la definición de *clúster* (participación de las instituciones gubernamentales), que se ajustan a las condiciones específicas del estudio y como elemento de aporte de esta investigación, la aparición del concepto de *empresa integradora* (acciones que faciliten los procedimientos administrativos y productivos del modelo de integración).

Así, entonces, la propuesta se enmarca en el análisis de tres aspectos necesarios para el desarrollo de esta propuesta de integración empresarial.

### Aspectos organizacionales

Se propone tener en cuenta los siguientes factores de tipo organizacional que destaca Garofoli (2003, p. 543) para estructurar un esquema de organización que responda a las dinámicas propias de El Restrepo:

- *La capacidad de anticipación*: como el desarrollo de un pensamiento estratégico que le permita a las empresas planear sus estrategias productivas y comerciales y anticipar los cambios provenientes del mercado.
- *La introducción de una cultura estratégica*: donde se puedan plantear objetivos en periodos que aprovechen de manera óptima, efectiva y realista los recursos con que la pequeña empresa cuenta.
- *La introducción progresiva de una cultura de liderazgo*, en vez de mantener un comportamiento de seguidor: para que a través de la planeación estratégica se

pueda desarrollar un modelo de innovación que puede ser propio de la empresa o compartido con el resto de actores de la propuesta de integración.

Otro factor considerado proviene de Porter (1998), quien en su presentación del clúster de cuero italiano demostró la relación directa entre materias primas, materiales y procesos. Se destaca como elemento importante el *design service* (“servicio de diseño”) que constituye un enunciado interesante desde la prestación de servicios asociados a los eslabones de la cadena.

Como se presentó en la revisión de las empresas integradoras mexicanas, el concepto de *prestación de servicios* dentro del eslabonamiento de la cadena conecta con el planteamiento de Porter (1998) y constituye un factor importante para el nuevo esquema de integración. Se plantea que la propuesta debe tener un proceso de corte institucional que permita la conformación de empresas legalizadas administradoras sin ánimo de lucro que asocien a varias microempresas de toda la cadena. Estas “administradoras” deberán gestionar procesos administrativos, legales y comerciales, teniendo en cuenta que por el tamaño de las empresas estos factores son las principales falencias en la actualidad.

### Aspectos sociales

Montoya (2012, p. 45) presenta algunos beneficios asociados a cualquier proceso de integración. Estos aspectos, aunque enfocados a variables productivas, dependen en primera instancia de la actitud de los empresarios frente a la integración. De estos beneficios, se seleccionan como importantes: la generación de valor agregado, el ahorro en costos por unidad productiva, ampliación de la red de contactos, reducción del riesgo para la incorporación



de nuevas tecnologías, reducción de la incertidumbre y mejoramiento en la toma de decisiones, creación de ambientes de confianza y reciprocidad y mejoras de la competitividad individual y grupal.

A partir del supuesto para la creación de ambientes de confianza entre los empresarios, en la propuesta se considera que el aporte institucional desde los aspectos legales y jurídicos no necesariamente garantiza el funcionamiento del modelo.

La definición de *capital social* de Fukuyama (2001) entendida como “una norma informal que promueve la cooperación entre dos o más personas” (p. 7), se ve altamente potenciada en El Restrepo debido a la dependencia de estructuras familiares en la organización de las empresas; el factor de “confianza” asociado a las relaciones personales se involucra en las relaciones productivas y comerciales. Como lo plantea Fukuyama (2001), “el capital social en América Latina depende de las familias y los amigos personales” (p. 9). Por tanto, en este tipo de organización, que está cercana a la propuesta de Azevedo (2011) donde no hay una organización normatizada, sino más bien estructuras informales de cooperación, se robustece la idea de que, como afirma Fu (2004), la “confianza es una condición previa a la cooperación” (p. 23) en este tipo de integración.

## Aspectos relacionados con el producto

Según los aportes de Becattini (2002), se puede derivar que para la construcción de una propuesta de integración han de considerarse algunos aspectos relacionados con el desarrollo del producto. Particularmente en El Restrepo, uno de los factores del éxito se relaciona directamente con la calidad del producto terminado, así que se enuncian los más importantes:

- Valorar aspectos culturales endógenos que diferencien el producto.
- Fortalecer la estructura industrial familiar de carácter artesanal y manufacturero.
- Desarrollar una estructura crediticia que financie ideas prometedoras.
- Romper el estándar de confort, que se entiende como la falta de iniciativa para el desarrollo de propuestas innovadoras.
- Desarrollar un modelo de mercadeo que le permita a las empresas identificar a su cliente específico y las necesidades de diferenciación.

Así, entonces, al considerar estos tres aspectos, se desarrolló un esquema gráfico (figura 2) que resume la propuesta de integración empresarial para El Restrepo. Dicha propuesta sintetiza elementos teóricos, consideraciones sociales de los empresarios y entorno productivo y político.

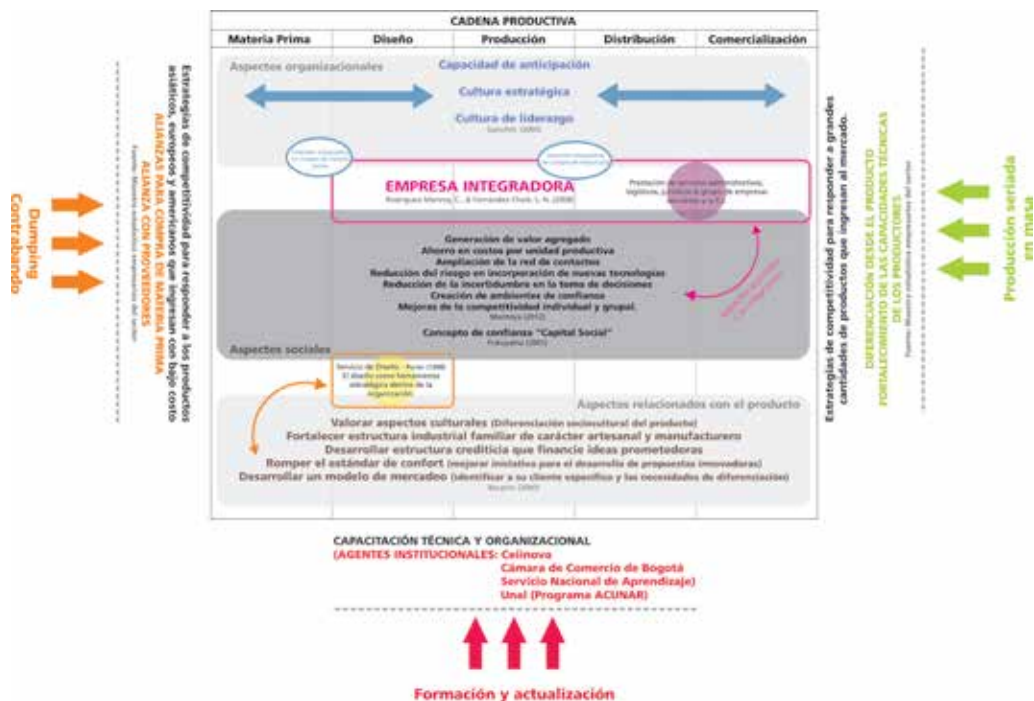


Figura 2. Modelo de integración.

Fuente: Elaboración propia

## Recomendaciones

Fue determinante comprender que los postulados teóricos relacionados con los modelos de integración no se aplican por sí solos de forma óptima al caso de estudio, dado que en este caso particular no hay sostenibilidad en términos institucionales que permita garantizar políticas a largo plazo. Por tanto, los modelos que dependen de una estructura dependiente de iniciativas gubernamentales en su eje central no son necesariamente aplicables al caso en cuestión.

En la revisión del proyecto *Potenciar zonas de aglomeración de economía popular Restrepo* hubo un acercamiento a los

pequeños empresarios. Esta caracterización permitió identificar factores productivos, sociales y de integración que en la bibliografía enfocada al análisis de El Restrepo no se había encontrado.

Las encuestas semiestructuradas corroboraron los datos analizados del proyecto del distrito, por tanto, a modo de recomendación se sugiere para próximas investigaciones fortalecer los análisis de los pequeños empresarios para la formulación de propuestas de integración, es decir, no partir de las políticas institucionales para lograr esfuerzos de integración, sino

identificar ventajas desde las propuestas del microempresario para desarrollar estrategias de cooperación.

Nuevas investigaciones son importantes para fortalecer la comprensión de la confianza de los empresarios y su influencia en la generación de modelos de integración. Además de las caracterizaciones productivas y sectoriales, como lo plantea Fukuyama (2001), los factores socioculturales son fundamentales en las iniciativas de organizaciones emergentes o informales para el perfeccionamiento de procesos de integración y cooperación.

## Referencias bibliográficas

- Alcaldía de Bogotá, Secretaría de Desarrollo Económico (2013). Proyecto *Potenciar zonas de aglomeración de economía popular Restrepo*. Recuperado de [http://prezi.com/4u\\_xkyksexw7/proyecto-potenciar-zonas-de-aglomeracion-de-economia-popular-restrepo/](http://prezi.com/4u_xkyksexw7/proyecto-potenciar-zonas-de-aglomeracion-de-economia-popular-restrepo/)
- Azevedo, B. (2011). Clusters: os distritos industriais dos países em desenvolvimento. *Desenvolvimento em Questão*, 1(2): 99-121.
- Becattini, G. (2002). Del distrito industrial marshalliano a la “teoría del distrito” contemporánea: una breve reconstrucción crítica. *Investigaciones regionales*.
- Carmona, R. J. y Gil Quintero, J. D. (2010). Competitividad y retos en la productividad del clúster textil confección, diseño y moda en Antioquia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 16(20), 247-263.
- Colombia, Dirección Nacional de Planeación (2007). Documento sectorial cadena cuero calzado y marroquinería. Agenda interna para la productividad y competitividad.
- Colombia, Política Nacional de Competitividad y Productividad (2008, 23 de junio). Documento Conpes. Bogotá.
- Cividanes, J. L. (2000). El territorio como variable económica: el concepto de sistema productivo local. En *VII Jornadas de Economía Crítica Área 5. Economía Regional y Territorio*. Alicante: Asociación de Economía Crítica. Recuperado: <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/ec/jec7/pdf/com8-2.pdf>
- Fu, Q. (2004). *Trust, social capital, and organizational effectiveness*. Tesis (Master of Public and International Affairs), Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Fukuyama, F. (2001). Social capital, civil society, and development. *Third World Quarterly*, 22(1), 7-20.
- Garofoli, G. (2003). Distretti industriali e processo di globalizzazione: trasformazioni e nuove traiettorie. En *Impresa e territorio* (pp. 539-571). Boloña: Il Mulino.
- López Torres, Z. A. (2012). *Dos dinámicas económicas: importaciones y piratería, ¿jaque al clúster textil/confección, diseño y moda antioqueño?* Publicidad, 1(1).
- Marshall, A. (1919). *Industry and trade: a study of industrial technique and business organization; and of their influences on the conditions of various classes and nations*. Overstone, 62-74.
- Mayorga, D. (2013) *Un nuevo aire para el calzado y la marroquinería*. El espectador. Revisado Marzo 3, 2014, desde <http://www.elespectador.com/noticias/economia/un-nuevo-aire-el-calzado-y-marroquineria-articulo-436291>
- Méndez, R. (1998). *Innovación tecnológica y reorganización del espacio industrial: una propuesta metodológica*. *EURE*, 24(73), 33.

- Ministerio de Agricultura (2008). *Informe Cadenas Agropecuarias*. Recuperado de [http://www.minagricultura.gov.co/08cifras/08\\_Misi\\_Cadenas.aspx](http://www.minagricultura.gov.co/08cifras/08_Misi_Cadenas.aspx)
- Montoya Restrepo, L. A. y Montoya Restrepo, I. A. (2011). *Modelos de integración empresarial: una catalogación*. Madrid: Editorial Académica Española.
- Montoya Restrepo, L. A. (2010). Gestión de sistemas de integración empresarial desde una perspectiva biológica. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Morales Rubiano, M. E., Sanabria Aguirre, S. E. y Arias Cante, M. A. (2010, diciembre). Acumulación de conocimiento, innovación y competitividad en aglomeraciones empresariales. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, XVIII(2), 19-53.
- Navarrete Nossa, J. D., Montoya Restrepo, L. A. y Restrepo Montoya, I. A. (2009). Clusters como un modelo en el desarrollo de los negocios electrónicos. *Innovar*, 19(34).
- Mayorga, D. (2013) Un nuevo aire para el calzado y la marroquinería. En *El Espectador*. Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/un-nuevo-aire-el-calzado-y-marroquineria-articulo-436291>
- Ocaña Pérez, G. (2011, diciembre). La estructura económica y su incidencia en el desarrollo local. *Revista OIDLES*, 5(11). Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/oidles/11/gop.html>
- Otálora Rodríguez, Y. N. (2010). *Herramienta metodológica y análisis de la gestión del conocimiento en las fami y microempresas del subsector calzado en la localidad Antonio Nariño de Bogotá*. Tesis (maestría en administración), Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
- Parra-Peña RI; Miller V; Lundy M. 2012. *Cadenas productivas colombianas: Cómo la política pública transforma la Agricultura*. CIAT Políticas en Síntesis No. 8. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Cali, Colombia. 6 p.
- Portafolio.co* (2013, 1 de agosto). Investigación por dumping a calzado y marroquinería china. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/investigacion-dumping-calzado-y-marroquineria-china>
- Piore, M. J. (1984). *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. Basic books.
- Porter, M. E. (1998). *Clusters and the new economics of competition*. Watertown: Harvard Business Review.
- Programa de Transformación Productiva et al. (2013). Plan de negocios del sector cuero, calzado y marroquinería: una respuesta para la transformación productiva. Revisado de [http://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20CUERO%20CALZADO%20Y%20MARROQUINER%C3%8DA\\_VF.pdf](http://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20CUERO%20CALZADO%20Y%20MARROQUINER%C3%8DA_VF.pdf)
- Rodríguez Monroy, C. y Fernández Chalé, L. N. (2008). Empresas integradoras de México: influencias europeas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(44), 543-555.
- Sánchez Slater, E. (2008). Los distritos industriales italianos y su repercusión en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Geografía Norte Grande*, 40, 47-57.
- Rincón Salazar, Y. C. (2011). *Conceptualización del dumping*. Bogotá: Universidad Manuela Beltrán
- Schmitz, H. (1999). Collective efficiency and increasing returns. *Cambridge Journal of Economics*, 23(4), 465-483
- Trullén, J. (1990). Caracterización de los distritos industriales. El distrito marsaliano en el debate actual sobre desarrollo regional y localización industrial. *Economía Industrial*, 273, 151-163.

- Valle Flórez, M. M. (2011, enero-junio). Metáfora de la guerra en la construcción sociocultural del clúster textil/confección, diseño y moda de Antioquia. *Signo y Pensamiento*, XXX(58), 280-296.
- Valle Flórez, M. M. (2012). Metáfora de la guerra en la construcción sociocultural del clúster textil/confección, diseño y moda de Antioquia. *Signo y Pensamiento*, 30(58), 252-268.
- Villegas Álvarez, D. C., Zapata González, H. D., Rodríguez Álvarez, H. F. y Vega Carvajal, M. C. (2007). Competitividad sectorial internacional: caso sector del cuero y del calzado. *Entramado*, 3(1), 24-49.





## **Modelo de mercadeo social para la modalidad de educación virtual de pregrado del Politécnico Grancolombiano**

Libia Inés Cabra Salinas, Martín Eliecer Cáceres, Darío Enrique  
Forero Castañeda, Carlos Fernando Martínez Rocha,  
Carlos Andrés Castaño Quintero





# Modelo de mercadeo social para la modalidad de educación virtual de pregrado del Politécnico Grancolombiano

## Social marketing model for the online undergraduate education mode in Politécnico Grancolombiano university

---

**Recibido:** 20 de noviembre de 2013  
**Evaluado:** 6 de diciembre de 2013  
**Aceptado:** 12 de diciembre de 2013

### **Libia Inés Cabra Salinas (Colombia)**

licabra@poligran.edu.co  
Institución Universitaria Politécnico  
Grancolombiano  
Comunicadora social/periodista y especialista en  
Comunicación Organizacional por la Pontificia  
Universidad Javeriana, maestría en Gerencia  
Estratégica de Mercadeo por el Politécnico  
Grancolombiano

### **Martín Eliecer Cáceres (Colombia)**

Institución Universitaria Politécnico  
Grancolombiano  
mcaceres@poligran.edu.co  
Economista por la Pontificia Universidad Javeriana.  
Tutor de educación virtual, catedrático, maestría  
en Gerencia Estratégica de Mercadeo por el  
Politécnico Grancolombiano

### **Darío Enrique Forero Castañeda (Colombia)**

Institución Universitaria Politécnico  
Grancolombiano  
deforero@poli.edu.co  
Economista por la Universidad de Bogotá Jorge  
Tadeo Lozano, especialista en Gerencia Estratégica  
de Costos por la Fundación Universidad Central,  
maestría en Gerencia Estratégica de Mercadeo por  
el Politécnico Grancolombiano.

### **Carlos Fernando Martínez Rocha (Colombia)**

Institución Universitaria Politécnico  
Grancolombiano  
cfmartin@poligran.edu.co  
Administrador de Empresas por la Universidad  
de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, especialista  
en Gerencia Financiera por el Politécnico  
Grancolombiano, maestría en Gerencia Estratégica  
de Mercadeo por el Politécnico Grancolombiano.

### **Carlos Andrés Castaño Quintero (Colombia)**

Institución Universitaria Politécnico  
Grancolombiano  
castanoq@gmail.com  
Politólogo por la Universidad Nacional de  
Colombia, magister en Mercadeo Universidad de  
los Andes.

### **Resumen**

En este artículo de revisión, se realiza un análisis de la educación en la modalidad virtual en el Politécnico Grancolombiano mediante un estudio de carácter cualitativo de tipo exploratorio, con análisis de datos secundarios y primarios, incluyendo una descripción de la situación actual, de frente al mercadeo, y una propuesta modelo de mercadeo social para la institución. Se realizó una investigación de carácter descriptivo, de recolección documental y está determinada a partir de un estudio cualitativo sobre el mercadeo social y su impacto en la comunidad educativa. Dentro de los objetivos se encuentra el realizar un aporte significativo al proceso del mercadeo social en la institución universitaria politécnico Grancolombiano, dirigida a la educación virtual en pregrado. Sobre los procesos de observación y conclusiones es importante resaltar que el proceso de virtualización implica nuevas formas de ver el mercadeo social dirigido a la sociedad y a la comunidad académica.

**Palabras clave:** mercadeo social, responsabilidad social universitaria, educación a distancia, educación virtual, valor compartido.

### **Abstract**

This review article analyzes the virtual education model at Politécnico Grancolombiano through an exploratory qualitative study – with secondary and primary data analysis – including a description of the current situation on marketing and a social marketing proposal for the institution. A descriptive investigation, of documentary collection, was carried out. This was determined from a qualitative study of the social marketing and its impact on the educational community. Among the objectives, there is the goal to contribute significantly to the process of social marketing at Politécnico Grancolombiano University Institution, especially regarding undergraduate virtual courses. Regarding the observation processes and conclusions, it is important to mention that this virtualization process implies new ways of facing the social marketing addressed to society and the academic community.

**Key Words:** Social marketing, university social responsibility, distance learning, virtual learning, shared value.

## Introducción

Los escenarios desarrollados por los cambios tecnológicos han permitido el surgimiento de una nueva modalidad de educación que se ha denominado educación virtual.

Al mismo tiempo, como se plantea en la presente investigación, el mercadeo ha cambiado dirigiendo su esfuerzo hacia el aspecto social, es decir que además del efecto del intercambio en doble vía entre las universidades y los usuarios de la educación, existen efectos sobre otros componentes de la sociedad, como los empresarios, las familias, el gobierno regional, los proveedores y otros.

Luego, en la investigación, el producto es la educación virtual, que se encuentra en fase de crecimiento, y la forma de hacerlo llegar al público objetivo es mediante el mercadeo social, resaltando aspectos inherentes, como la responsabilidad social y la creación de valor compartido.

Se presenta en el artículo como punto de partida un conjunto de definiciones que constituye el marco teórico necesario para la escogencia de los elementos que habrían de tenerse tanto en la investigación de mercado como en el plan propuesto. Para el presente artículo, se realizó una investigación cualitativa, indagando y explorando los motivos, expectativas y percepción de los usuarios potenciales de la educación bajo la modalidad virtual.

El plan de mercadeo social se propone a la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, que ha concentrado esfuerzos en prestar el servicio de la educación superior en la modalidad virtual. Presenta en su orden: objetivos, estrategias, tácticas y tareas por desarrollar resaltando siempre que es mercadeo social, porque la

educación superior virtual cumple el propósito de equipar a las personas de conocimientos que mejoran la productividad de las empresas, la calidad de vida de las personas y de quienes lo rodean.

## La educación virtual: definiciones y conceptos

La educación es una de las condiciones y virtudes más importantes y estudiadas a lo largo de la historia, argumentada en su mayoría dependiendo de los arquetipos y condicionamientos socioeconómicos y globales.

La educación siempre ha existido, en todas las culturas, impartida inicialmente en el hogar y también por sacerdotes, rabinos, gurús, profetas, maestros, doctores, quienes guiaban a sus hijos y discípulos en la adquisición de nuevos conocimientos morales, religiosos, éticos, guerreros, sociales, económicos, filosóficos (Guzmán, 2013).

Hoy en día la mayoría de los países ha venido requiriendo y divulgando nuevas prácticas educativas no tradicionales (Rama, 2006), debido a la globalización de los países, la internacionalización de la educación, las nuevas tecnologías, los competidores externos y las alianzas estratégicas entre diferentes universidades locales e internacionales. Entre estas prácticas, se consideran las modalidades de educación a distancia y de educación virtual.

La educación a distancia es una modalidad que, mediante el uso de la tecnología, facilita otras formas de transmisión del conocimiento, se caracteriza principalmente por que el estudiante no asiste a un aula de clase en forma presencial, no se encuentra regularmente con el profesor, no responde a un horario determinado y

logra los mismos objetivos integrales de formación del enfoque presencial (Guzmán, 2013).

Para explicar este contexto, es necesario realizar un estado actual y una revisión más profunda que complemente el estudio de la educación. Por ejemplo, autores como Itatí Pizzichini (2006) afirman que ese tipo de enseñanza a distancia surge en Inglaterra en el siglo XIX, con el fin de atender las necesidades de los obreros industriales para adquirir especialización y calificación, sin dejar su puesto de trabajo. En ese sentido, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) (1998) afirma igualmente que el estudio a distancia se basa en la comunicación no presencial, sistema educativo que amplía el crecimiento, desarrollo, perspectiva productiva de los países y, por tanto, una mayor especialización de la fuerza laboral.

La educación a distancia y virtual se consolida históricamente como una alternativa mundial de especialización y desarrollo de habilidades por las personas que de alguna u otra forma no tienen acceso a la educación presencial o que por condiciones de desplazamiento no han podido estudiar.

De esta forma, la educación cambia su concepto de claustro y de aula a unos escenarios que la tecnología ha brindado, para apropiarse del conocimiento y establecer enlaces de educación y formación en lugares que antes eran inalcanzables.

Colombia no ha sido ajena a esta evolución, la educación ha tomado roles diferentes y contextos de virtualización que han incrementado la oferta de servicios educativos por las universidades y se ha convertido en un modelo próspero, con cobertura para las instituciones educativas.

## La educación virtual en Colombia: contexto general

El Ministerio de Educación Nacional (MinEducación) (2006) define la educación superior a distancia como

... modalidad que se caracteriza por utilizar ambientes de aprendizaje en los cuales se hace uso intensivo de diversos medios de información y comunicación y de mediaciones pedagógicas que permiten crear una dinámica de interacciones orientada al aprendizaje autónomo y abierto.

Esto supone una mayor interacción a través de la virtualidad, como lo explica el mismo ministerio al afirmar:

... superar la docencia por exposición y el aprendizaje por recepción, así como las barreras espacio-temporales y las limitaciones de la realidad objetiva mediante simulaciones virtuales; adelantar relaciones reales o mediadas y facilitar aprendizajes por indagación y mediante la colaboración de diversos agentes educativos.

## De la educación a distancia a la virtualidad

Hacia el siglo XXI aparece una nueva forma de educación a distancia: la educación virtual que se apoya en la informática y en el uso de internet y sustituye la presencia física y conjunta de estudiantes, docentes y aulas.

Ángel H. (2002) considera que la educación virtual requiere de manera importante de tecnologías informáticas para ofrecer diferentes procesos y servicios educativos.

Esta modalidad virtual ha generado bastantes discusiones en el marco social educativo y muchos la han catalogado como “una enseñanza bajo fantasías y descontextualizada” (Tintaya, 2009, p. ).

Otra definición de educación virtual es la de Bello:

“Es el espacio virtual, cuyo mejor exponente actual es la red *Internet*, no es *presencial*, sino *representacional*, no es *proximal*, sino *distal*, no es *sincrónico*, sino *asincrónico*, y no se basa en recintos espaciales con interior, frontera y exterior, sino que depende de redes electrónicas cuyos nodos de interacción pueden estar diseminados en distintos lugares” (2008, p. 1).

Los entornos virtuales amplían el acceso a la educación, promueven el aprendizaje colaborativo y el trabajo en grupo, el aprendizaje activo, crean comunidades de aprendizaje, están centrados en el estudiante y hacen los roles tradicionales del proceso de enseñanza-aprendizaje más dinámicos (Guerrero, 2003).

La diferencia más importante entre la educación presencial y la virtual reside en el *cambio de medio* y en el potencial educativo que se deriva de la optimización del uso de cada medio. Los modelos virtuales no tendrán éxito si se basan en intentar replicar los modelos presenciales. La clase magistral es una clase presencial, y suponiendo que sea un buen recurso, no puede “copiarse” en otro medio (Sangrá, 2002).

García (s. f.) se refiere a los problemas que mencionan los estudiantes sobre la virtualidad: soledad, ausencia del profesor, de compañeros de estudio y de un campus, y destaca que la necesidad que tiene el alumno de relacionarse con otros es fundamental para lograr resultados de

aprendizaje. “Ese es el reto de la enseñanza a distancia: prescindir de la habitual presencia *cara a cara* de profesor y estudiantes y mantener un eficaz sistema de comunicación no presencial” (García Aretio, 1996).

Rama Vitale (2013) afirma que la educación virtual tiene limitantes en la construcción de competencias profesionales, la medición del trabajo real de los estudiantes, la coordinación de tareas y prácticas, la aplicación de sistemas tecnológicos, así como en las dificultades de evaluar según los parámetros tradicionales.

Ante las diferentes críticas que ha recibido esta modalidad de educación, la Asociación Colombiana de Instituciones de Educación Superior (2013) responde que la educación virtual no es una educación pobre, de menor calidad, ni superficial en la intensidad o contenidos; afirma que es una caracterización equivocada y que hoy en día las más reconocidas universidades del mundo tienen programas virtuales de excelente calidad.

Sobre este mismo tema Juarros et al. (2005) resaltan:

... las estrategias de aprendizaje por medio de las TIC aportan todos los elementos de una verdadera revolución pedagógica en la educación, las relaciones entre profesores y estudiantes cambian radicalmente y se imponen más que por razones puramente pedagógicas porque son el reflejo de las necesidades de la evolución de la sociedad (p 12.).

En Colombia, el impacto social, empresarial y económico de los programas de educación superior a distancia atiende a una población que se ubica en estratos 2 y 3 primordialmente, alcanzando también en menor escala población vulnerable de estrato 1. Entonces, los estratos a

los que va dirigida la educación superior a distancia en Colombia representan 80 % de la población total del país, tal como lo demuestran las cifras del último censo nacional (MinEducación, 2005).

## La educación virtual en el Politécnico Grancolombiano

El Politécnico Grancolombiano es una institución de educación superior con más de treinta años de experiencia. Desde 2008 inició con la modalidad de educación virtual con el objetivo de ampliar la cobertura y la calidad de la educación superior, trabajando con criterios de equidad para que el estudiante independientemente de donde viva o su nivel de ingreso tenga la oportunidad de acceder a la educación superior.

Desde 2012 pertenece a la Red Ilumino, la primera red global de universidades enfocada a los estudiantes de los países en vías de desarrollo, que maneja un modelo de educación virtual común entre los países miembros.

Actualmente, la institución cuenta con 22 programas universitarios virtuales de currículo integrado y por ciclos, para la formación de técnicos, tecnólogos, profesionales y especialistas.

Para el Politécnico Grancolombiano la “educación virtual es un modelo de educación de alto crecimiento e impacto

social que le permite al estudiante trabajar y estudiar al mismo tiempo, ingresar a la universidad a un costo razonable y calificar su hoja de vida para ingresar al mercado laboral” (2014 p. 1).

## El mercadeo social en escenarios virtuales de aprendizaje

La Declaración Mundial sobre la Educación Superior destaca la importancia de la educación y considera que más que un servicio es un sistema que exige la participación del Gobierno, instituciones de educación superior, estudiantes y familias, profesores, sectores público y privado, medios de comunicación, comunidad, asociaciones profesionales y la sociedad en general (Unesco, 2008).

La virtualidad y el modelo de la institución cuenta con gran cobertura y una plataforma excelente, pero existen conceptos y variables que aún no están incluidos dentro del sistema, como es el mercadeo social y sus implicaciones directas sobre la comunidad y la educación del país.

Para analizar el impacto social de la educación virtual en las regiones, las empresas, los municipios y las comunidades en general, se tomó como base la tabla 1 que resume las diferentes definiciones que se han dado del mercadeo social.

**Tabla 1.** Resumen de definiciones

Autor	Definición	Aportes por destacar
Kotler (1982)	“El marketing social es el diseño, implementación y control de programas que buscan incrementar la aceptación de una idea social o práctica en un grupo objetivo”.	Este autor evidencia la importancia de la adaptabilidad y la segmentación de un grupo objetivo para implementar el mercadeo social.
Sirgy, Morris y Samli (1985)	“El marketing social es marketing para la calidad de vida. Es un concepto que aplica el conocimiento de marketing a la comercialización de causas sociales”.	Este autor resalta el concepto en enfocar la estructura del mercado proponiendo mejorar la calidad de vida, e incluye variables orientadas a los agentes sociales relacionados con el mercado laboral.
Martín Armario (1993)	“El marketing social en base a estrategias de cambio social voluntario, tiene por objeto la modificación de opiniones, actitudes o comportamientos, así como la adhesión a una idea de ciertos públicos cuyo objeto de mejorar la situación poblacional”.	Este autor enfoca su estudio a la voluntad y a la disponibilidad individual de superación y riesgos para mejorar, oportunidades que se incluyen en lo individual y colectivo.

**Fuente:** Modificado de Moliner Tena (1998, p.).

Según Wood (2008), el mercadeo social se basa en cuatro principios relacionados con producto, precio, lugar y promoción, utiliza todos los canales posibles para persuadir al público a adoptar una idea, un producto, una práctica, etcétera.

## Responsabilidad social universitaria

La responsabilidad social despierta cada vez más interés en las instituciones, según sea la disciplina o LA actividad a la cual se dedican, como temas empresariales de responsabilidad social, educativa, salud, comunicaciones y demás disciplinas.

La norma internacional ISO 26000 la define como la “responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente” (Vallaes, 2006, p. 13).

Las universidades se han tomado tiempo generando su propio concepto, como el que propone Vallaes (2006, p.): “La Responsabilidad Social Universitaria es una política de gestión de la calidad ética de la Universidad que busca alinear sus cuatro procesos (gestión, docencia, investigación, extensión) con la misión universitaria”.

Las empresas ejercen su objeto social conscientes de sus gastos, costos y estructura del negocio; sin embargo, existen algunas variables que no se consideran denominadas externalidades, como la responsabilidad social (Álvarez-Moro, 2011).

Los Estados se diferencian entre desarrollados y subdesarrollados, siendo la educación y los niveles de exclusión los elementos diferenciadores (Rama, 2012).

En su octava conferencia internacional, la Unesco (2008) propone diálogos entre especialistas para debatir sobre la inclusión de la educación. Como lo afirma Miles (2008), la educación de calidad se

convierte en objetivo fundamental en la construcción de sociedades más justas e incluyentes en sus procesos continuos de aprendizaje. La educación virtual es considerada por Afanador (2012) como un dispositivo pedagógico de inclusión social educativa y conlleva que las universidades cumplan con este objetivo como parte de su responsabilidad social universitaria.

El Politécnico Grancolombiano (2013), coherente con la visión y la misión institucional, se propone contribuir al desarrollo de la sociedad a través de la educación integral, la libre personalidad y la igualdad de oportunidades. Para lograr este alcance, cuenta con un plan estratégico denominado *Huella grancolombiana*, que desarrolla actividades en torno a tres ejes de acción fundamental, a saber:

- Un programa de becas como auxilio educativo otorgado semestralmente, el cual estimula la excelencia académica.
- Un programa ambiental que agrupa dos proyectos: restauración del campus universitario y un sistema de gestión ambiental, el cual busca conservar y fomentar un medio ambiente sostenible gracias a la educación y a diferentes acciones que garanticen el cumplimiento de una cultura ecológica.
- Atención a la comunidad para fomentar su interés, participación y aprendizaje integral, centrado en los pilares de igualdad, tolerancia, respeto, servicio e integridad sobre los cuales se basa la institución.

## Metodología de la investigación

El diseño de la investigación es exploratorio y descriptivo. Exploratorio, porque pretende un conocimiento más profundo sobre la naturaleza general de un problema, las alternativas de decisión, las variables pertinentes que necesitan considerarse y es útil para establecer prioridades entre las preguntas de la investigación. Es descriptivo, porque proporciona una visión instantánea exacta de algún aspecto del ambiente del mercado (Aaker et al., 2006).

La investigación se realizó con estudiantes activos y tutores. Se utilizaron como herramientas el *focus group* con cuatro sesiones a 50 estudiantes de Bogotá y Zipaquirá y encuestas a 14 tutores de la modalidad virtual y a 126 estudiantes activos de la modalidad virtual.

Los instrumentos utilizados en la investigación fueron avalados por expertos docentes investigadores del Politécnico Grancolombiano.

Los procedimientos seguidos fueron aplicación de *focus group* mediante la utilización de guías de 15 preguntas, entrevistas personales con 10 preguntas abiertas y encuestas con formularios de 20 preguntas en su mayoría cerradas, previa aplicación de una prueba piloto a los estudiantes presenciales de la noche.

Estas acciones permiten estructurar un modelo de mercadeo que recoge las iniciativas propuestas y las transforma en ideas de mercadeo social. Para esto, se revisaron datos estructurados, como la encuesta realizada por la red de universidades (Univerisia y [www.trabajando.com](http://www.trabajando.com), 2013) a 13 000 estudiantes universitarios de nueve países de Iberoamérica, entre ellos Colombia, y se encontró que la posibilidad de estudiar de manera virtual está cada vez más presente



entre la oferta de estudios de las universidades del mundo. Sin embargo, una de las mayores limitaciones consiste en la poca credibilidad sobre el aporte profesional y laboral que ofrecen estos modelos de educación. Esta investigación mostró que 59 % del total de encuestados está interesado en estudiar de manera virtual frente a 41 % que respondió negativamente. De este 41 %, 38 % respondió que no estudiaría de manera virtual, porque en el mercado existe una mala percepción de la modalidad. Un 29 % manifestó que no lo hace porque no existe un contacto personal con el docente y por recursos económicos y tan solo 4 % lo vinculó con limitaciones tecnológicas.

Sobre el nivel formativo, 54 % de los encuestados respondió que el estudio virtual no es igual al presencial, 23 % resaltó la flexibilidad horaria, 14 % consideró importante la disminución de costos, 13 % valoró poder acceder a universidades de prestigio, 7 % no tener que asistir a clases y 10 % destacó la dinámica de la metodología.

En los *focus group* practicados, la mayoría de los participantes fueron mujeres, con un rango de edad entre los 20 y 40 años pertenecientes a estratos socioeconómicos 2 y 3, la mayoría de los entrevistados son empleados y una minoría trabajadores independientes. Las mujeres en su mayoría son madres solteras, una pequeña porción casadas y en general con personas a cargo. La mayoría de los participantes han comentado haber tenido experiencia en estudios en la modalidad presencial, pero los han abandonado por diferentes circunstancias, predominando la falta de tiempo y dinero.

Los *focus group* se practicaron para indagar sobre cuatro grandes temas:

- Posicionamiento de la marca Politécnico Grancolombiano del usuario de la modalidad virtual: encontrando que la mayoría se enteró de la institución por referidos que estudian actualmente, seguido por convenios y publicidad. Los participantes relacionan al Politécnico Grancolombiano con una persona con perfil y características de una figura importante, reconocido, maduro, internacional y de buenas relaciones.
- Aspectos tenidos en cuenta a la hora de escoger la modalidad virtual, a saber: autonomía del manejo del tiempo, oportunidad de profesionalizarse, reconocimiento y respaldo que brinda la marca Politécnico, convenios internacionales, plataforma, instalaciones físicas, facilidad de pago y financiación, facilidad e inmediatez de acceso, amplia gama de programas académicos y el interés que demuestra la institución en pro de ayudar al estudiante. Entre los factores que destacaron los estudiantes entrevistados se encontraron, la cordial atención y actitud de servicio hacia el cliente, el apoyo brindado, la calidez de su personal, el acompañamiento durante el proceso de matrícula, las llamadas telefónicas al estudiante matriculado y al potencial y, en general, las facilidades que ofrece el Politécnico tanto física como virtualmente para resolver cualquier necesidad.
- Ventajas de la modalidad de educación virtual por asociación de palabras: facilidad de estudiar a cualquier hora y desde cualquier lugar, la disciplina, los docentes que acompañan la formación, ahorro en gastos de buses y fotocopias, manejo del tiempo que les permite disfrutar más con la familia, tener mejores ofertas laborales. Señalan como desventajas que la educación virtual es de baja

calidad, facilista y de menor categoría frente a la educación presencial.

## Qué piensan los estudiantes antiguos de la modalidad virtual

Para analizar la pertinencia de la modalidad, se encuestaron 126 estudiantes antiguos con estudios entre cuarto y séptimo semestre ubicados en Bogotá y poblaciones de Cundinamarca. Se encontró que el proceso de formación fue calificado por 46 % de los encuestados como altamente exigente e investigativo, solo 2 % lo calificó como facilista. El 66 % destacó el tiempo como el principal beneficio seguido por factores económicos, 51 % valoró el programa académico, 39 % la exigencia académica y 17 % calificó el servicio al estudiante como bueno. El 72 % destacó la importancia del título profesional y 69 % un mejor posicionamiento laboral. También se indagó sobre el impacto social de la educación virtual impartida por el Politécnico en su región y 32 % lo calificó como de alta importancia.

Por último, y con el ánimo de conocer la percepción de otro público importante, como son los tutores, se aplicó una encuesta a 14 docentes que ejercen esta función en

la modalidad virtual, y se encontró que 98 % de la muestra piensa que la educación virtual tiene mucho futuro por las condiciones actuales de vida en los órdenes económico, social y cultural; por otra parte, aspectos como la calidad de la formación ofrecida fue calificada por 80 %.

El 57 % considera alta la pertinencia entre las competencias adquiridas por el estudiante virtual del Politécnico y las requeridas por la empresa. Con respecto a la imagen de la institución 65 % considera que debe fortalecerse la imagen del Politécnico como universidad prestadora de educación virtual.

## Discusión

### Modelo de mercadeo social: propuesta para la creación de valor compartido

Según los análisis anteriores, se propone el siguiente modelo de mercadeo social, con el cual se logra una mayor integración entre universidad, sociedad y Estado, valor compartido entre sociedad e institución, competitividad y desarrollo de las regiones y posicionamiento de la universidad como institución socialmente responsable.

# Modelo propuesto de mercadeo social para la educación virtual

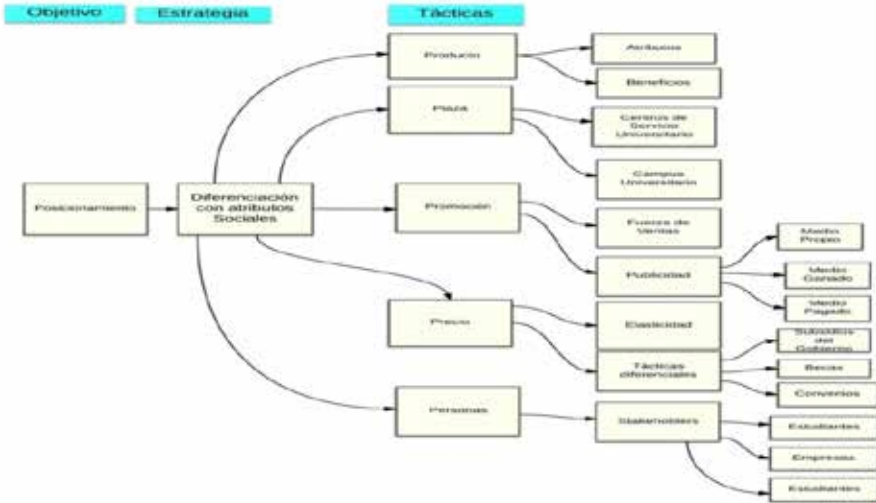


Figura 1.

Fuente: Elaboración propia. (Realizado en Lucid Chart)

## Objetivo

Fortalecer el posicionamiento de la marca Politécnico Grancolombiano en la modalidad de educación virtual con estrategias de diferenciación basadas en atributos sociales, que permitan incrementar la participación de mercado a través de la implementación de creación de valor compartido.

de responsabilidad social, así como destacar las bondades propias de la educación virtual, posicionándola como institución socialmente responsable. Involucrando y reconociendo las necesidades de la sociedad e incluyendo a las alcaldías, colegios y demás *stakeholder* a trabajar mancomunadamente en la creación de valor compartido.

## Estrategia del modelo

Las estrategias propuestas para el desarrollo del modelo son la diferenciación (Porter, 1980) y la creación de valor compartido (Porter, 2011), citas referenciadas por (Castaño y Díaz Cáceres, 2013).

Se pretende resaltar y orientar las acciones que la universidad realiza en temas

## Tácticas

El desarrollo del modelo propuesto está fundamentado en la utilización de las 4 P del mercadeo de Jerome McCarthy (Canino19, 2013) y la teoría de mercadeo y el mercadeo social desde las 4P (Wood, 2008). Adicionalmente, a partir del análisis realizado dentro del modelo se incluye un quinto factor indispensable como es

el *valor de las personas*, (Romero, 2004), quienes son el objetivo y los beneficiarios de este tipo de procesos.

## Producto social

Se considera como producto social la educación virtual. Las tácticas y propuestas descritas en el modelo están encaminadas a darle importancia y relevancia a los aspectos sociales que emanen de las mismas necesidades de las comunidades donde se está llegando con la educación virtual, para lo cual se propone:

- ~ Indagar directamente en las regiones sobre las necesidades de programas técnicos, tecnológicos y profesionales que requieren las empresas, el Gobierno, la comunidad y los usuarios para el desarrollo personal y de la región.
- ~ Direccionar las investigaciones académicas por estudiar las problemáticas propias de la región, a través del compromiso y la articulación de las facultades.
- ~ Fortalecer la oferta académica por ciclos propedéuticos, que permitan desarrollar competencias que contribuyan a dar respuestas a las nuevas exigencias y necesidades de la región.

## Precio social

Se considera como precio social los beneficios que recibe el usuario de la educación virtual.

El análisis económico realizado al costo de la matrícula para los estudiantes de pregrado demostró que la demanda de educación virtual es elástica, muy sensible a las variaciones del valor de la matrícula.

Por lo cual, se sugiere analizar y comparar los “precios” de la modalidad virtual en el mercado.

A causa de la considerable inversión inicial y los costos fijos que involucra la educación virtual, es necesario desarrollar una estrategia de economías a escala encaminadas a involucrar a más participantes para reducir los costos de operación.

El precio es el elemento que más barreras tiene para el cumplimiento de los objetivos educativos por parte del interesado, por lo cual es necesario incentivarlo a través de mecanismos, tales como becas, subsidios, convenios, etcétera.

*Becas:* se propone fortalecer el Fondo de Becas Huella Grancolombiana con recursos diferentes de los obtenidos actualmente a través de eventos masivos, para incentivar los valores institucionales de solidaridad y generosidad y procurar recursos a jóvenes de bajos recursos.

*Subsidios educativos:* el Gobierno nacional en su política de apoyo y fortalecimiento de las cadenas de formación de la educación media con la educación superior (Conpes 3674, 2010) otorga ayudas totales o parciales para la financiación de los estudios. Se recomienda que el Politécnico Grancolombiano oriente su estrategia comercial a la búsqueda y consecución de recursos del Estado tanto del orden nacional como departamental y municipal, para beneficiar con estos subsidios a jóvenes que lo requieran. Por otra parte, muchas empresas destinan gran cantidad de recursos para ayuda de la formación académica formal, de sus colaboradores, y es allí donde el Politécnico Grancolombiano debe encaminar sus esfuerzos para la búsqueda de subsidios.

*Convenios:* la creación de valor compartido que surge de la relación universidad-empresa-Estado, como lo señala la

Asociación Colombiana de Universidades (2008) se concretiza con la realización de convenios interinstitucionales académicos de mutua colaboración que facilitan la capacitación técnica, tecnológica o profesional de los trabajadores.

Se hace necesario igualmente articular la universidad, las empresas y el Gobierno a través de la investigación académica para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

## Plaza social

Se considera plaza social a los canales de encuentro entre universidad y estudiante.

*Centros de servicio universitario:* el modelo de educación virtual del Politécnico Grancolombiano se apoya para lograr la cobertura nacional, en aliados estratégicos denominados centros de servicios universitarios, encargados de apoyar a las personas en sus procesos de matrícula y soporte tecnológico, valorando su ubicación generalmente cercana al sitio donde viven o trabajan. Se recomienda continuar con esta red de aliados, fortaleciéndolos y convirtiéndolos en reales embajadores de la marca.

*Campus universitario:* es el referente físico de la universidad para los estudiantes virtuales. Los estudiantes entrevistados destacaron la importancia de disponer de un sitio referente que dé respaldo y seguridad a su decisión de estudiar bajo la modalidad virtual en el Politécnico Grancolombiano, institución a la cual quieren pertenecer.

Desde el punto de vista del mercadeo social, la propuesta debe ir encaminada a lanzar campañas sociales que inviten a las diferentes personas a visitar el campus y reconocerlo como una institución que contribuye a la protección y mejora del medio

ambiente. El Politécnico Grancolombiano, al adoptar la sostenibilidad como uno de sus pilares principales, se ha convertido en líder de procesos ambientales y se ha posicionado como un ejemplo de responsabilidad social universitaria (Philip Kotler, 2013).

*Campus virtual:* corresponde a la plataforma tecnológica que permite llevar la educación a los estudiantes a lo largo y ancho del país y cuyo manejo fue calificado por los estudiantes entrevistados como “atemorizante” por lo desconocido, la falta de competencias académicas, tecnológicas y comunicativas. Sobre este particular se recomienda ofrecer “cursos gratis”, que expliquen lo que significa la modalidad de educación virtual, los compromisos adquiridos, la metodología aplicada, la relación estudiante-profesor, el manejo de la biblioteca virtual y el uso de diferentes herramientas, chat, correo, foros. Igualmente, cursos de nivelación sobre informática, matemática y de lectoescritura.

## Promoción social

Se considera *promoción social* el conjunto de acciones dirigidas a motivar a los interesados a estudiar bajo la modalidad virtual.

La divulgación de la marca Politécnico Grancolombiano y su producto educación virtual debe intensificarse en las diferentes regiones del país. Por lo tanto, es necesario disponer de sistemas de promoción acordes con las regiones y comunidades objetivo, a través de mecanismos promocionales eficaces que lleguen de manera directa a cada región, como la radio local, periódicos, vallas, apoyados con publicidad nacional, como televisión, prensa, redes sociales, para canalizar toda la información necesaria sobre la institución, los programas y

los beneficios sociales que se generan para las personas, empresas y regiones.

Las investigaciones realizadas por los diferentes programas académicos deben divulgarse y promocionarse también en las regiones como elementos dinamizadores de cambio para el estudiante, su entorno familiar, las empresas, las comunidades y el país, para mostrar su impacto en aspectos socioeconómicos, ambientales, culturales.

Se recomienda establecer campañas encaminadas a informar y a generar cultura sobre los hechos propios de la realidad del país que afectan negativamente a una sociedad, como matoneo, drogadicción, violencia intrafamiliar, etc., para crear cambios de comportamiento que promuevan el compromiso de la institución por un verdadero sentido social, generando valor compartido entre todos los miembros.

## Las personas sociales

Se consideran personas sociales a la audiencia involucrada en la creación de valor social compartido.

El modelo social involucra inicialmente a las personas quienes son la audiencia primaria o grupo objetivo, el comienzo y el fin del mercadeo, dinamizadores y portadores de la marca, agentes multiplicadores de las iniciativas que la universidad emprenda y viralizadores voz a voz de los alcances sociales que el Politécnico Grancolombiano ofrece con la educación virtual.

También se involucra a estamentos, tales como universidades, Gobierno, empresas, comunidades, colegios, que constituyen la audiencia secundaria, conforman la sociedad y son elementos integradores básicos de la educación.

Orientados hacia acciones educativas sociales, se recomienda incluir en las mallas curriculares del Politécnico Grancolombiano créditos académicos obligatorios relacionados con la realización de actividades tendientes a fortalecer el desarrollo social de la comunidad, primordialmente en la región, para los estudiantes de último semestre.

Con fines eminentemente sociales, se recomienda extender el servicio del Consultorio Jurídico y Psicológico del Politécnico Grancolombiano a la comunidad virtual y ofrecerlo en las regiones con el ánimo de beneficiar a los estudiantes, sus familias y empresas y lograr de esta manera un verdadero modelo de educación virtual social.

Se recomienda aprovechar los atributos artísticos que tienen los estudiantes presenciales y virtuales, como el canto, la pintura, la música, el teatro, el cine y los grupos de la institución, y trasladar a las regiones estas expresiones artísticas y culturales llevando esparcimiento y distracción a las comunidades.

Con el modelo de mercadeo social propuesto se logra crear valor compartido a causa de que todas las “personas sociales” involucradas en el proceso de educación virtual alcanzan objetivos específicos, sostenibles en el tiempo, se logra una mayor posición de la marca Politécnico Grancolombiano como empresa socialmente responsable, las regiones alcanzan un mayor nivel de desarrollo, las empresas disponen de personal capacitado y las familias y los estudiantes logran un mejor bienestar socioeconómico, todo lo cual se resume en creación de valor compartido.

## Referencias bibliográficas

- Acesad (2013). El contexto de la reforma de la virtualización. En N. Arboleda Toro y C. Rama Vitale, *La educación superior a distancia y virtual en Colombia: nuevas realidades* (p. 13). Colombia: Afán Gráfico.
- Aaker, D., Kumar, V. y Day, G. S. (2006). *Investigación de mercados*. México: Limusa Wiley.
- Afanador, J. A. (2012). La inclusión social educativa en el marco de la modalidad de educación abierta y a distancia el caso de la UNAD de Colombia. En J. D. Chimbote, *La responsabilidad social universitaria* (p. 258). Chimbote, Perú: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.
- El Blog Salmón* (2011). ¿Qué son las externalidades? Recuperado de <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-son-las-externalidades>
- Facundo D., A. H. (2003). La educación superior a distancia/virtual en Colombia. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001399/139922s.pdf>
- Zarur Miranda, X. y Jaramillo, L. J. (2008). Foro: relación universidad-empresa-Estado. *Pensamiento Universitario*, 17. Ascun.
- AA. VV. (2013). Los stakeholders de la universidad. Bogotá.
- AA. VV. (s. f.). Modelo propuesto de mercadeo social para la educación virtual.
- Bello Díaz, R. E. (2008). Educación virtual: aulas sin paredes, 01.
- Bello Díaz, R. E. (2008). Educación virtual: aulas sin paredes.
- Bello Díaz, R. E. (2010). Educación virtual: aulas sin paredes.
- Bello Díaz, R. E. (2010). Educación virtual: aulas sin paredes.
- Business for Social Responsibility (BSR) (s. f.). Responsabilidad social empresarial. Estados Unidos.
- Canino19 (2013, 28 de marzo). Las 4 Ps del marketing social, la evolución del marketing mix. Recuperado de <http://comenzandodecero.com/las-4-ps-del-marketing-social-la-evolucion-del-marketing-mix/>
- Castaño, C. A. y Díaz Cáceres, N. (2013). El valor compartido como nueva estrategia de desarrollo empresarial. *Daena: International Journal of Good Conscience*.
- Colombia, Conpes 3674 (2010). Lineamientos de política para el fortalecimiento del sistema de formación de capital humano. Bogotá.
- Fuentes, M. (s. f.). La educación virtual.
- García Aretio, L. (s. f.). Fundamento y componentes de la educación a distancia. Madrid: UNED.
- Politécnico Grancolombiano (2013). Responsabilidad social universitaria. Huella grancolombiana. Recuperado de <http://www.poligran.edu.co/eContent/newsdetail.asp?id=12388&cidcompany=28>
- Guerrero Cañongo, J. A. (2003). Educación virtual. *Educación a través de internet*.
- Helmsing, A. H. (2001). Hacia una reapreciación de la territorialidad del desarrollo económico. *Territorios*.
- ISO (2010). ISO 26000. Nueva norma ISO 26000:2010. Guía de responsabilidad social.
- ISO (2010). ISO 26000. Guía de responsabilidad social.
- Itatí Pizzichini, M. (2006). *El aprendizaje electrónico como complemento del tradicional en la enseñanza-aprendizaje de las redes de datos*. Corrientes, Argentina.
- Juarros, F., Schneider, D. y Schwartzman, G. (2005). La producción social de conocimiento en la educación virtual: las estrategias de aprendizaje en colaboración

- mediadas por tecnologías. En J. Flórez y M. Becerra, *La educación superior en entornos virtuales* (2ª ed.) (pp. 75-96). Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.
- Lozano, E. y Jiménez, D. (2009). Educación virtual en Colombia. Recuperado de <http://www.blogger.com/feeds/8383468327221261180/posts/default>
- Matthew, W. (s. f.). Applying commercial.
- Miles, M. A. (2008). Por una educación para todos que sea inclusiva. *Perspectivas*, XXXVIII.
- Colombia, Ministerio de Educación Nacional (2005). La educación superior a distancia y virtual en Colombia: nuevas realidades. *Diagnóstico y Tendencias de la Educación Superior a Distancia en Colombia*, 31.
- Colombia, Ministerio de Educación Nacional (2013). Snies. Recuperado de <http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-212400.html>
- Moliner Tena, M. A. (1998). *Marketing social: La gestión de las causas sociales*. Madrid: ESIC.
- Colombia, Ministerio de Educación Nacional (2006). Saces. Recuperado de [www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/article-221617.html](http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/article-221617.html)
- Colombia, Ministerio de Educación Nacional (2006, 5 de junio). Resolución 2755. En *Diario Oficial*. Recuperado de [www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/article-221617.html](http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/article-221617.html)
- Philip Kotler, C. H. (2013). *Lo bueno funciona*. Bogotá: LID.
- Politécnico Grancolombiano (s. f.). Educación virtual en Colombia. Recuperado de <http://www.poligran.edu.co/edistribuida/eContent/newsdetail.asp?id=3381&idcompany=2>
- Politécnico Grancolombiano (2013). Proyecto Educativo Institucional. Recuperado de <http://www.poligran.edu.co/comunica/documentosportal/pei.pdf>
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. (2011). *Creación de valor compartido*. México.
- Prince of Wales Business Leadership Forum (PWBLF) (s. f.). *Responsabilidad social empresarial*. Inglaterra.
- Rama Vitale, C. (2013). El contexto de la reforma de la virtualización en América Latina. En *La educación superior a distancia y virtual en Colombia: nuevas realidades* (pp. 21-31). Bogotá: Afán Gráfico.
- Rama, C. (2006). La tercera reforma de la educación superior en América Latina. Recuperado de [http://www.rsu.uninter.edu.mx/doc/antecedentes\\_contexto/LaTerceraReformadelaEducacionSuperiorenAmericaLatina.pdf](http://www.rsu.uninter.edu.mx/doc/antecedentes_contexto/LaTerceraReformadelaEducacionSuperiorenAmericaLatina.pdf)
- Rama, J. D. (2012). *Responsabilidad social universitaria en la educación a distancia*. Chimbote, Perú: Universidad Católica de los Ángeles.
- Romero Pérez, L. A. (2004). *Marketing social: teoría y práctica*. Pearson.
- Sangrá Morer, A. (2002, 2 de mayo). Educación a distancia, educación presencial y usos de la tecnología: una triada para el progreso educativo. *Edu-tec. Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, 15. Recuperado de [http://edutec.rediris.es/Revelec2/Revelec15/albert\\_sangra.htm](http://edutec.rediris.es/Revelec2/Revelec15/albert_sangra.htm)
- Tintaya, E. (2009). *Desafíos y fundamentos de educación virtual*. Bolivia: Universidad Mayor de San Andrés.
- Unesco (2008, noviembre). La educación inclusiva el camino hacia el futuro. Ginebra.
- UNESCO. (1998). De lo tradicional a lo virtual: las nuevas tecnologías de la



- información. *Conferencia Mundial sobre Educación Superior*. París.
- Universia y trabajando.com (2013, mayo). [www.trabajando.com](http://www.trabajando.com).
- Vallaey, F. (2006). Responsabilidad social universitaria. En *Responsabilidad social universitaria*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Vallaey, F. (2006). Responsabilidad social universitaria, 11.
- Vallaey, F. (2007). La responsabilidad social de la universidad. En *Palestra*. Recuperado de <http://aiesmin.unsl.edu.ar/REUNION%20%20PERU/responsabilidad.pdf>
- Vallaey, F. (2007). *Responsabilidad social universitaria. Propuesta para una definición madura y eficiente*. México: Tecnológico de Monterrey.
- Vallaey, F. (2007). Responsabilidad social universitaria. Propuesta para una definición madura y eficiente. *Programas para la formación en universidades del Tecnológico de Monterrey*, 7.
- Vallaey, F. (2007). La responsabilidad social en la universidad. En *Palestra*. Recuperado de <http://aiesmin.unsl.edu.ar/responsabilidad.pdf>
- Wood, M. (2008). Marketing theory to social marketing: a tale of 4Ps.
- World Business Council for Sustainable Development (2002). *Toward a sustainable cement industry*. Battelle The Business of Innovation.



# MISIÓN

## ¿Cuál es nuestro PUNTO DE VISTA?

### Trazando el norte de nuestra publicación

La Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables del Politécnico Grancolombiano ofrece al lector, a través de esta publicación, un espacio académico donde se presentan investigaciones, reflexiones y reseñas propias de las ciencias económicas. Es este orden de ideas, *Punto de Vista* es una publicación heterogénea en sus contenidos; pero al mismo tiempo homogénea en calidad, toda vez que los artículos publicados proceden de una selección juiciosa por parte del comité científico y de pares académicos idóneos.

Los ejes temáticos que soportan este producto editorial son:

- a. *Análisis de organizaciones privadas*: los artículos de esta temática corresponden a la presentación de estudio de casos exitosos de emprendimiento, prácticas innovadoras, estrategias organizacionales, relaciones empresa-consumidor, sinergias universidad-empresa, entre otros.
- b. *Análisis de los sistemas económicos*: la economía puede estudiarse desde perspectivas individuales hasta dinámicas agregadas. Dado lo anterior, en estas páginas también se plasman inquietudes de orden micro, meso y macroeconómico; se cubren temáticas que incluyen desde las contraposiciones básicas de oferta y demanda hasta política económica.

- c. *Análisis de la administración del Estado*: entre los ámbitos de estudio más importantes que abordamos aquí y que involucran la actuación de la Administración Pública y el Estado, se incluyen las políticas públicas, la descentralización, las relaciones intergubernamentales y la gestión de las organizaciones públicas.
- d. *Análisis de negocios internacionales*: el país cuenta con varias empresas que han realizado esfuerzos para internacionalizar sus productos y servicios. Así mismo, el Gobierno nacional ha emprendido varias negociaciones con diferentes bloques comerciales para facilitar las transacciones de Colombia con el exterior. Algunas de estas experiencias, iniciativas y posibilidades se documentan aquí.
- e. *Análisis de sostenibilidad*: finalmente, se exploran las relaciones, conflictos y soluciones que surgen de la interacción empresa y medio ambiente. En estos artículos se plantean los papeles de los diferentes actores interesados y se estudian políticas que apuntan a un mejoramiento del sistema de producción y consumo que regula las relaciones previamente mencionadas.

Así pues, amablemente se invita la participación de diversos autores y lectores que quieran contribuir a construir este ejercicio intelectual llamado *Punto de Vista*.



# What is our point of view?

## Devising the north of our publication

The School of Administrative, Economic, and Accounting Sciences of *Politécnico Grancolombiano* offers our readers, through this journal, a technical and academic space, where research, reviews, and reflections around economic sciences are presented. This is why *Punto de Vista* is a heterogeneous publication regarding its contents, but at the same time homogeneous in quality because all published material goes through a rigorous selection of our scientific committee and qualified academic peers.

We work based on five central themes:

- a. *Private Organization Analysis*: All papers under this line correspond to entrepreneurial case studies, innovative practices, organizational strategies, relationships consumer-firm, and university-enterprise synergies, among others.
- b. *Economic System Analysis*: Economics can be studied from an individual perspective to aggregate dynamics. Given that, within these pages there are also some questions asked regarding micro, meso, and macroeconomics. Some of the topics covered here include basic comparison between supply and demand and economic policies.
- c. *Government Management Analysis*: Public policies, decentralization, intergovernmental relationships, and public organization management are among the most outstanding studies that involve an active role of Public Administration and Governance.
- d. *International Business Analysis*: Colombia accounts for several firms that have undertaken efforts in order to internationalize their goods and services. In the same way, the national government has started several negotiations with various commercial sectors, looking for the enhancement of international trade. Some of those experiences, initiatives, and possibilities are documented here.
- e. *Analysis in Sustainability*: Finally, there are relationships, conflicts, and solutions that emerge from the interaction between firm and environment. In these papers, the role of the stakeholders is established and some policy suggestions that search for the improvement of a production-consumption system that frames the relationships mentioned above.

Thereafter, we invite readers and authors to embrace the invitation to participate in the construction of this intellectual exercise called *Punto de Vista*.



# INSTRUCCIONES PARA LOS AUTORES

Las instrucciones que a continuación se presentan tienen el propósito de estandarizar la presentación de artículos para ser sometidos al proceso de evaluación del comité editorial. Pretenden establecer una coherencia en la presentación que dé identidad y estructura a la publicación y, además, tener presente variables importantes en el momento de evaluar la calidad de los artículos por autoridades externas.

## TIPOS DE ARTÍCULOS

Se dará prioridad a artículos de investigación científica y tecnológica, de reflexión y de revisión. Se recibirán textos en las áreas de Administración, Economía, Contaduría, Negocios Internacionales y Desarrollo Sostenible. Aunque se pueden publicar artículos de cualquiera de los once tipos existentes, el mayor énfasis se hará en artículos de los tipos: 1, 2 y 3. A saber:

**1. Artículo de investigación científica y tecnológica.** Documento que presenta de manera detallada los resultados originales de un proyecto de investigación. La estructura por lo general utilizada contiene cuatro apartes importantes: introducción, metodología, resultados y discusión. Debe tener como mínimo treinta referencias.

**2. Artículo de reflexión.** Documento que presenta resultados de investigación, desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor, sobre un tema específico, recurriendo a fuentes originales. Debe tener como mínimo treinta referencias.

**3. Artículo de revisión.** Documento que surge de una investigación en la que se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones, publicadas o no, sobre un campo en ciencia o tecnología con el fin de dar cuenta de los avances y las tendencias de desarrollo. Se caracteriza por presentar una cuidadosa revisión bibliográfica de por lo menos cincuenta referencias.

## Presentación de los artículos

### Originalidad de los textos

Los trabajos presentados deben ser inéditos y no pueden ser sometidos simultáneamente a consideración por parte de otras revistas. De la misma manera, no se recibirá ningún texto que haya sido publicado total o parcialmente en otra revista.

El proceso editorial correspondiente solo iniciará cuando se haga entrega del formato de presentación de artículos (disponible en <http://www.poligran.edu.co/editorial>), en el cual los autores avalan su publicación en *Punto de Vista* y asumen la autoría del mismo.

### *Arbitraje*

Los textos que han atravesado el proceso de entrega serán sometidos a un proceso de evaluación por parte de expertos (árbitros o pares académicos) bajo la modalidad doble ciego. Así como el par desconoce la identidad del autor, este desconoce la identidad sus evaluadores.

Los árbitros son expertos en el área, seleccionados por el comité editorial y científico, que revisarán cada artículo y emitirán un dictamen sobre la viabilidad de su publicación.

Los autores serán notificados sobre los resultados de la evaluación y se les brindará un plazo para la entrega de los ajustes, determinado por el comité editorial. Este plazo puede variar de acuerdo a la cantidad de correcciones que requiera el texto.

Los pares académicos determinarían si el artículo puede publicarse tal como está, si requiere ligeras modificaciones, si es necesario incluir importantes modificaciones o si es rechazado. En caso de ser aceptado, los autores conocerán la decisión sobre el artículo y se adelantará el proceso editorial correspondiente.

## Características de recepción de los artículos

### Presentación

El autor o los autores deben presentar el artículo original en formato digital, o enviarlo por correo electrónico en una versión reciente de Microsoft Word, en tamaño carta, por una sola cara, a espacio doble y en letra Arial de 12 puntos.

### Extensión

El artículo debe tener una extensión máxima de 25 páginas y una mínima de 15 páginas. Debe contener una introducción, cuerpo del trabajo: marco teórico, materiales y métodos, resultados, discusión o recomendaciones y bibliografía.

### Información sobre autores

En la primera página debe estar la siguiente información: título del artículo (en español), datos del autor o los autores con los nombres y apellidos completos, fecha de recepción y aceptación del artículo, una corta reseña con una extensión máxima de 800 caracteres, correo electrónico, teléfono fijo, celular y filiación institucional.

### Imágenes, gráficos y tablas

En caso de contener mapas, cuadros, tablas, fórmulas o ilustraciones, estas deben estar claramente descritas, y en orden, en los programas originales o en los formatos gráficos: jpg, tiff o bmp, con resolución de 300 dpi (*dots per inch* o puntos por pulgada), en el caso de tratarse de cuadros, tablas o gráficos de elaboración propia, es indispensable presentarlos en formato editable. La información de texto, gráficos e imágenes debe ser presentada en una sola tinta y tener la correspondiente autorización para su publicación.

Cada tabla, cuadro, figura o imagen debe llevar una leyenda que describa con claridad el material presentado y la fuente en metodología APA si procede de una distinta al autor o a los autores. En caso de ser necesario, se deben anexar los permisos para la reproducción de tablas, cuadros, figuras e imágenes que estén protegidos por el derecho de autor.

## Resumen

El artículo debe traer un resumen en español con una extensión máxima de 700 caracteres, en el que se sinteticen los objetivos, métodos de estudio, resultados y conclusiones. Se deben adicionar las palabras clave (de 4 a 6). Además, se debe presentar el resumen (*abstract*) y las palabras clave (*Keywords*) en inglés. En caso de no contener esto, la editorial procederá a realizar la traducción por medio del Departamento Académico de Idiomas de la institución.

## Referencias

La revista *Punto de Vista* usa el sistema de referencias APA, de la manera descrita a continuación (un manual de referencias más detallado lo encuentra en [www.poligran.edu.co/editorial](http://www.poligran.edu.co/editorial)).

1. **Citación:** El estilo APA utilizado en la revista *Punto de Vista*, presenta las citas dentro del texto del trabajo, utilizando el apellido del autor, la fecha de publicación y la página citada entre paréntesis. Este sistema NO requiere utilizar las citas a pie de página y funciona de la siguiente manera:

Williams (1995, p. 45) sostuvo que “al comparar los desórdenes de la personalidad se debe tener en cuenta la edad del paciente”

O bien:

Un autor sostuvo que “al comprar los desórdenes de la personalidad se debe tener en cuenta la edad del paciente” (Williams, 1995, p. 45).

Cuando la cita es indirecta (es decir, que se menciona la idea del autor pero no se cita textualmente), no se coloca la página de la referencia. Se hace de la siguiente manera:

Es oportuno considerar la edad de los pacientes al estudiar los desórdenes de la personalidad (Williams, 1995).

Si usted necesita citar una investigación que encontró en otro trabajo, puede hacerlo de las siguientes maneras:

Duarte (2006, p. 17) cita a Phillips (2001), quien descubrió que...

2. **Bibliografía:** El listado de referencias debe presentarse en orden alfabético. El utilizado en *Punto de Vista* exige que los títulos de



las publicaciones sean destacados con cursiva. Las referencias bibliográficas se deben presentar de la siguiente manera:

- ~ **Libros:** Apellido, Nombre (año). *Título del libro*. Lugar de la publicación: Editor. / Strunk, W., & Blanco, E. B. (1979). *Los elementos del estilo* (3ra ed.). Nueva York: Macmillan.
- ~ **Publicaciones oficiales gubernamentales:** País. Entidad gubernamental. (año). *Título*. Ciudad: Editorial / Gran Bretaña. Ministerio del Interior. (1994). *Política de las prisiones para Inglaterra*. Londres: HMSO. Orquídeas.
- ~ **Informes:** Apellido, Nombre, (año). Título del informe. (Código del informe). Entidad/Birney, A. J., & Pasillo, M. Del M. (1981). Identificación temprana de niños con dificultades para escribir una lengua (Informe No. 81-502). C.C. De Washington: Asociación Educativa Nacional.
- ~ **Actas de congresos:** Apellido, Nombre. (año). *Título*. Nombre y edición del congreso (rango de páginas). Ciudad: Editorial.
- ~ **Artículos de revistas científicas (Journals):** Apellido, Nombre. (año). Título del artículo. *Nombre de la revista*, volumen, número (rango de páginas) / Popper, E. Del S., Y McCloskey, K. (1993).
- ~ **Artículo de una publicación semanal:** Apellido, Nombre (Año, día y mes de publicación). Título del artículo. En *Título de la publicación*, rango de páginas.
- ~ **Artículos de periódico:** Título del artículo. (Año, día y mes de publicación). *Título del periódico*, rango de páginas. / Young, H. (1996, 25 de julio). La batalla entre serpientes y escaleras. *The Guardian*, p. 15.
- ~ **Entrevistas:** debido a que el material de una entrevista no se puede reproducir para quien lee un trabajo de investigación no es obligatorio que se cite en la bibliografía final. Sin embargo, sería muy apropiado hacer una referencia a la entrevista dentro del cuerpo principal de su trabajo, a manera de comunicación personal:

... y este punto fue concedido (J. Bloggs, entrevista personal, 22 de agosto de 2001).

- **Fuentes electrónicas:** Apellido, Nombre. (fecha). Título del artículo. Mes, día y año de consulta, de dirección en Internet. / Bancos, I. (n.d.). Los NHS marcan la pauta del cuidado de la salud. Obtenida el 29 de agosto de 2001, de <http://www.health-careguide.nhsdirect.nhs.uk/>



# INSTRUCTIONS FOR THE AUTHORS

The following instructions are intended to standardize the presentation of articles in order to be submitted to the evaluation process of the editorial committee. These instructions aim to establish coherence within the presentation to identify and structure the publication, and also to maintain important variables when external authorities evaluate the quality of the articles.

## TYPES OF ARTICLES

Priority will be given to articles of scientific and technological research, reflection and review. Texts will be received in the areas of Management, Economy, Accounting, International Business and Sustainable Development. Although any article of the eleven existing types can be published, major emphasis will be given on items of types 1, 2 and 3. Like this:

**1. Article of Scientific and Technological Investigation.** This is a document that presents in detail the results of an original research project. The structure that is generally used contains four major sections: introduction, methodology, results, and conclusions. It should have at least thirty references.

**2. Article of Reflection.** This document presents research results from an analytical, interpretative, or critical perspective of the author on a specific topic by using original sources. It should have at least thirty references.

**3. Article of Review.** This document is the result of a research where the published or unpublished research findings on a field of science or technology are analyzed, systematized, and integrated in order to mention development trends and progress. It is characterized for presenting a complete literature review of at least 50 references.

## SUBMISSION OF ARTICLES

### ARTICLE PRESENTATION

#### **Originality of the text**

All submitted papers must be unpublished and cannot be submitted simultaneously for consideration in other magazines. Similarly, *Punto de Vista* will not receive any papers that have been whole or partially published in another journal.

The editorial process will only initiate when the article presentation form is received (available at: <http://www.poligran.edu.co/editorial>), in this form the authors approve the publication of the paper in the magazine and assume their authorship.

#### **Refereeing**

Papers that have been delivered will undergo a review process by experts (referees or academic peers) under the double-blind mode. Both the peer and the author are unaware of each other's identity.

Referees are experts in the area, selected by the editorial and scientific committee, who review each paper and issue an opinion on the viability of its publication. Authors will be notified of the results of the evaluation and will be notified with a deadline for delivery of the adjustments. This period may vary according to the amount of corrections required.

If accepted, authors will know the decision on the article and the editorial process will advance accordingly.

## CHARACTERISTICS OF ARTICLE SUBMITTING

#### **Presentation**

The author(s) must submit the original article in digital format in a recent version of Microsoft Word. The article should be letter sized, one-sided, double-spaced, and in Arial 12.

#### **Extension**

The article should have a maximum length of 25 pages and a minimum of 15 pages. It should have an introduction, body of work: theoretical framework, materials and methods, results, discussion or recommendations, and bibliography.

### **Information About the Authors:**

The first page must have the following information: title of the article (in Spanish), author(s) personal data with full name, dates when the article was received and accepted, a profile of the author(s) with a maximum of 800 characters, email, address, phone, cell phone, and institutional affiliation.

**Images, Graphics, and Tables:** In case of containing maps, charts, tables, formulas, or illustrations, they should be clearly described and in order. Also, they should be in original or graphic formats: jpeg, tiff or bmp, or with a resolution of 300 dpi (dots per inch). If there are charts, tables, or graphs made by the author(s), it is mandatory to present them in an editable format. Text information, graphics, and images must be submitted in single ink, and should have their respective authorization for publication.

Each table, figure, or image must have a caption that clearly describes the material presented and the source in APA methodology in case of being different from the author. If necessary, the required permissions for the reproduction of charts, tables, figures, and images that are protected by copyright must be attached.

### **Abstract**

The article must have a summary in Spanish with a maximum of 700 characters, which synthesize the objectives, study methods, results, and conclusions. It must include key words (4 to 6). In addition, an abstract and keywords in English must be submitted. If not presented, the publisher will translate them through the Language Department.

### **References**

The magazine *Punto de Vista* uses the APA reference system, as follows: (a more detailed reference manual can be found at [www.poli-gran.edu.co/editorial](http://www.poli-gran.edu.co/editorial))

1. **Quotation:** The APA style used in the magazine *Punto de Vista* presents the quotations within the text of the paper, using the last name of the author, the publishing date, and the quoted page between parentheses. This system does NOT require the use of footnotes, and it works as follows:

Williams (1995, p. 45) said that “when comparing personality disorders, the age of the patient should be taken into account.”

Or:

An author said that “when comparing personality disorders, the age of the patient should be taken into account.” (Williams, 1995, p. 45)

When the quote is indirect (this means that the idea of the author is not mentioned, but it is not quoted), the page of the reference is not written. It is used as follows:

It is useful to take into account the age of the patients when studying personality disorders (Williams, 1995).

If you need to quote a research you found in another work, you can do it as follows:

Duarte (2006, p. 17) quotes Phillips (2001), who discovered that...

2. **Bibliography:** The list of references should be presented in alphabetical order. The one used in *Punto de Vista* requires the titles of the publications to be highlighted and in italics. The bibliographic references should be presented as follows:

- **Books:** Last name, Name (year). *Title of the book*. Publication Place: Publisher. / Strunk, W., & Blanco, E. B. (1979). *The Elements of Style* (3ra ed.). New York: Macmillan.
- **Official Publications of the Government:** Country. Government Institution. (year). *Title*. City: Publisher / Great Britain. Ministry of the Interior. (1994). *Policy of Prisons for England*. London: HMSO.
- **Reports:** Last name, Name. (Year). *Title of the Report*. (Code of the report). Entity / Birney, A. J., & Pasillo, M. Del M. (1981). *Early Identification of Children with Difficulties to Write a Language* (Report No. 81-502). C.C. Washington: National Educative Association.
- **Congress Minutes:** Last name, Name. (Year). *Title*. Name and publication of the congress (Page range). City: Publisher.
- **Articles of Scientific Magazines (Journals):** Last name, Name. (Year). *Title of the Article*. *Name of the Magazine*, Volume, number, (page range) / Popper, E. Del S., and McCloskey, K. (1993).
- **Article of a Weekly Publication:** Last name, Name (Publication year, day, and month). *Title of the Article*. In *Title of the Publication*, page range.
- **Newspaper Articles:** *Title of the Article*. (Publication year, day, and month). *Title of the newspaper*, page range. / Young, H. (1996, July 25<sup>th</sup>). The Battle between Snakes and Ladders. *The Guardian*, p. 15.

- ~ **Interviews:** Due to the fact that it is not possible to reproduce the material of an interview, it is not mandatory for the person who reads a research work to quote it in the final Bibliography. However, it would be very convenient to mention the magazine within the main body of the work, as personal communication: ... and this point was granted (J. Bloggs, personal interview, August 22<sup>nd</sup>, 2001).
- ~ **Electronic Sources:** Last name, name. (Date). Title of the Article. Inquiry month, day, and year, Web address. / Bancos, I. (n.d.). NHS indicates the guidelines for taking care of health. Received on August 29th, 2001, from <http://www.healthcareguide.nhsdirect.nhs.uk/>

# Listado de evaluadores. PUNTO DE VISTA número 7 (julio-diciembre 2013)

PUNTO DE VISTA agradece a los siguientes colaboradores por sus valiosos aportes:

**Oscar Alvarado Muñoz (Colombia)**

*Corporación Universitaria Autónoma del Cauca*  
Especialista en Gerencia de la Calidad

**Juan Fernando Reinoso Lastra (Colombia)**

*Universidad del Tolima*  
Magíster en Administración

**Carlos Fernando Cuevas Villegas (Colombia)**

*Universidad Autónoma de Occidente*  
Magíster en Finanzas

**Andrés Mauricio Castro Figueroa (Colombia)**

*Universidad del Rosario*  
Magíster en Gestión de Organizaciones

**Maria Cristina Useche Aguirre (Venezuela)**

*Universidad del Zulia*  
Doctora en Ciencias Económicas

**Catherine Armande André**

**Krauss Delorme (Uruguay)**

*Universidad Católica Del Uruguay*  
Doctor en Economía y Dirección de Empresas

**José María Larrú Ramos (España)**

*Universidad CEU San Pablo*  
Doctor en Ciencias Económicas

**Armando Martín Jiménez**

**Rodríguez (Venezuela)**

*Universidad Simón Bolívar*  
Máster en Integración Regional y Relaciones  
Económicas Internacionales

**Jemay Mosquera Téllez (Colombia)**

*Universidad de Pamplona*  
Doctor en Arquitectura

**Mónica Silvana Maria Varón Parra (Colombia)**

*Universidad Nacional*  
Magíster en Ingeniería Industrial







**ESTUDIA UN POSGRADO  
EN EL POLI**

**TU CUPO HACIA UN  
MEJOR PUESTO**



**PROGRAMAS  
PRESENCIALES Y VIRTUALES**

**¡MATRICÚLATE YA!**

**Certifícate con nuestros programas internacionales**



**Sede Posgrados Bogotá: Carrera 19 # 84-72 Bogotá D.C.**

**Línea de atención Bogotá: 744 07 40 - Línea gratuita nacional: 01 8000 180 779**

*¡Vive el Poli!*



@Poligran



/Poligran

[WWW.POLI.EDU.CO](http://WWW.POLI.EDU.CO)