







# **SABER, CIENCIA Y Libertad**

Volumen 14, No. 1, Enero - Junio de 2019

Saber, Ciencia y Libertad es una revista científica de la Universidad Libre, Sede Cartagena, de circulación nacional e internacional, la cual ofrece sus artículos en formato libre (Open Access). Se concentra en publicar artículos inéditos de investigación, reflexión y revisión en el área de las Ciencias Sociales y Ciencias Humanas (Economía y Negocios, Ciencias Políticas, Ciencias de la Educación y Sociología), de divulgación semestral y de carácter multidisciplinario, en un contexto colombiano e iberoamericano.

La publicación de los artículos está sujeta a los criterios del comité editorial y la evaluación de los pares científicos.

Se respeta la libertad de expresión, de ideas y teorías de individuos y grupos de investigación académicos y científicos.

Las opiniones expresadas por los autores, el uso de fotografías, gráficos e imágenes, son independientes y no comprometen a la revista ni a la Universidad.

El material de esta revista puede ser reproducido o citado con carácter académico citando la fuente.

Universidad Libre  
Pie de la Popa, Calle Real No. 20-177  
Cartagena de Indias, Colombia  
América del Sur.

Teléfonos: 666 1147 - 656 1379 - Ext. 128  
Revista Saber, Ciencia y Libertad.

Correos Electrónicos:  
sabercienciaylibertad.ctg@unilibre.edu.co

Editora: Zilath Romero González  
zilath.romero@unilibre.edu.co  
zilathromero@yahoo.com

www.sabercienciaylibertad.org  
DOI: <https://doi.org/10.22525/sabcliber>

Corrección y Traducción  
Libardo Ospino  
Licenciado en Idiomas. Especialista en la Enseñanza del Inglés  
espteacher2972@gmail.com

Desarrollador de Sistemas  
Ing. Álvaro Barco Barrios  
alvaro.barco@unilibrectg.edu.co

SopORTE Técnico  
Jefferson Jaraba Castillo  
jefferson.jaraba@unilibrectg.edu.co

Diseño, Diagramación  
Diana Alvis Alzamora  
divaal@hotmail.com

Impresión  
Alpha Editores  
Tels. (57-5) 662 4222  
comercial@alpha.co  
www.alpha.co

Enero de 2019

# SABER, CIENCIA Y Libertad

---



Revista  
**SABER, CIENCIA Y LIBERTAD, VOL 14 N. 1**  
[www.sabercienciaylibertad.org](http://www.sabercienciaylibertad.org)

Revista editada por la Universidad Libre,  
Sede Cartagena - Colombia

Autores Varios  
ISSN 1794-7154 (FÍSICO)  
ISSN 2382-3240 (DIGITAL)

Saber Ciencia y Libertad by Universidad  
Libre is licensed under a Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-Compartir-Igual 4.0  
Internacional License



# SABER, CIENCIA Y Libertad

---

RESUMIDA, INDEXADA O REFERENCIADA  
SUMMARIZED, INDEXED OR REFERENCED

 Dialnet

 latindex

 v|lex

 Google  
académico

 DOTEC

 RePEc

 Academia.edu  
share research

 EconPapers  
Economics at your fingertips

 EBSCO  
HOST

 Publindex  
Indexación - Homologación

**REDECARIBE**

# SABER, CIENCIA Y Libertad

---

## **UNIVERSIDAD LIBRE**

### **Autoridades Nacionales**

#### **Presidente Nacional**

Jorge Alarcón Niño

#### **Vicepresidente Nacional**

Jorge Gaviria Liévano

#### **Rector Nacional**

Fernando Dejanon Rodríguez

#### **Presidente Sede Principal**

Julio Roberto Galindo Hoyos

#### **Rector Sede Principal**

Jesús Hernando Álvarez Mora

#### **Censor Nacional**

Antonio José Lizarazo Ocampo

#### **Director Nacional de Planeación**

Alejandro Muñoz Ariza

#### **Director Nacional de Investigación**

Elizabeth Villareal Correcha

### **Autoridades Locales**

#### **Presidente Delegado Rector**

Armando José Noriega Ruiz

#### **Secretario General**

Luis María Rangel Sepúlveda

#### **Decano de la Facultad de Derecho**

Dámaso Rodríguez Ortíz

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

Martin Alonso de Mares Salas

#### **Directora del Consultorio Jurídico y Centro de Conciliación**

Lourdes Villadiego Coneo

#### **Directora de Investigación**

Zilath Romero González

# SABER, CIENCIA Y Libertad

---

## CONSEJO EDITORIAL

**Dr. Sergio Roberto Matías Camargo**  
Universidad Libre, Colombia

**Dr. Audin Aloiso Gamboa Suárez**  
Universidad Francisco de Paula Santander, Colombia

**Dr. Alvaro Andrés Escobar Espinoza**  
Universidad de Cartagena, Colombia

**Dra. Noemí Vázquez Quevedo**  
Tecnológico de Monterrey, Mexico

**Dr. José María Sauca Cano**  
Universidad Carlos III de Madrid, España

**Dr. Ignacio Ruiz Guerra**  
Universidad Complutense de Madrid, España

## EDITORA

**Dra. Zilath Romero González**  
Universidad Libre, Colombia

## CONTENIDO

EDITORIAL	13
<b>DERECHO CONSTITUCIONAL, DERECHOS HUMANOS Y DEMOCRACIA</b>	
LIBERTAD DE PRENSA Y CONFLICTO ARMADO EN COLOMBIA: UN ANÁLISIS DESDE LA AUTONOMÍA PROFESIONAL PERCIBIDA POR LOS PERIODISTAS COLOMBIANOS	21
Miguel Garcés-Pretzel, Luis Guillermo Jaramillo, Jesús Arroyave-Cabrera, Alí De Ávila-Majul	
EL POSTCONFLICTO COMO PROCESO DE RESTABLECIMIENTO DE DERECHOS A LAS VÍCTIMAS DEL DESPLAZAMIENTO FORZADO	35
Yalexí Reinoso Pérez, Divina Estrella Martínez, Sandra Alturo-Mendigaña, Eligia Gámez-Móvil	
DERECHOS HUMANOS, ENFOQUE DIFERENCIAL Y CONSTRUCCIÓN DE PAZ.	48
José Rory-Forero	
CONFIGURACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD POR PUBLICIDAD ENGAÑOSA EN PRODUCTOS LIGHT, BAJO EN GRASA O LIBRES DE GRASA	56
Rafaela Sayas-Contreras, Eliana Margarita Alcalá-De Ávila, Ángela Patricia San Martín-Gómez	
CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EL SISTEMA DE SALUD COLOMBIANO. UNA MIRADA DESDE LA PERSPECTIVA INSTITUCIONAL	68
Marlén Suárez-Pineda, Alejandra Elizabeth Urbiola-Solís	
RÉGIMEN SANCIONATORIO DE LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO POR ACUERDOS ANTICOMPETITIVOS EN COLOMBIA	80
Andrés Antonio Alarcón-Lora, Josefina Quintero-Lyon, Leydy Llamas-Bobadilla	
<b>EMPRESA Y SOCIEDAD</b>	
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL SECTOR CALZADO: ESTUDIO DE CASO EN BOGOTÁ, COLOMBIA	101
Carlos Arturo Téllez-Bedoya, Edgar Andrés Bernal-Rodríguez	

REINTEGRACIÓN ECONÓMICA: CONCEPTUALIZACIÓN Y ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS EN COLOMBIA Y OTROS PAÍSES Andrés Escobar-Espinoza, Jorge Armando Luna-Amador, Nicolas López-Verhelst	118
ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA LICENCIA SOCIAL PARA OPERAR Y LOS MODELOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN TERRITORIOS DE COMUNIDADES AFRODESCENDIENTES Maria Cristina Bustillo-Castillejo, Yesid de la Espriella	140
ALGUNAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS PARA EL ESTUDIO DEL EMPRENDIMIENTO Y EL GÉNERO Sandra Milena Zambrano-Vargas, Angel Wilhelm Vázquez-García	159
APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE LÍNEAS DE ESPERA EN EL SERVICIO DE BIBLIOTECA DE UNA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA Amaury Muñoz-Vergara	171
MODELO DE EXPLOTACIÓN PESQUERA SOSTENIBLE COMO APUESTA PRODUCTIVA: CASO MOÑITOS, CÓRDOBA- COLOMBIA Jaime Eduardo González-Díaz, José Antonio Sánchez-González, Enrique Ochoa-Dearco, Iván Sánchez-Valbuena	179
DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DEL DEPARTAMENTO DEL MAGDALENA COLOMBIA: UN ENFOQUE DESDE LA TEORÍA DE LA COMPLEJIDAD ECONÓMICA José Alfonso Sáenz-Zapata, Elkyn Rafael Lugo-Arias, Jesús Alberto Parada-Pérez	190
<b>PEDAGOGÍA Y SOCIOLOGÍA DE LA EDUCACIÓN</b>	
ANÁLISIS CRUZADO DE LAS EVALUACIONES PROFESOR-ALUMNO Y EL NIVEL DE SINCERIDAD: UN ENFOQUE ESTADÍSTICO Billy Andrade, Stalin Toro-Sarmiento, Harold Lora-Guzmán	213
LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS UNIVERSIDADES DE LA REGIÓN CARIBE: UNA APROXIMACIÓN A SUS PRÁCTICAS Carlos A. Rodríguez-Arias, Jorge Luis Del Río-Cortina, Juan Carlos Robledo-Fernández, Alba L. Corredor-Gómez	236
IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE ATENCIÓN INTEGRAL AL CONSUMIDOR DE SUSTANCIAS PSICOACTIVAS EN UN ESTABLECIMIENTO PENITENCIARIO Fredy Hernán Villalobos-Galvis, María Fernanda Figueroa-Peña, Dayra Janneth Figueroa-Patiño, Briggytte Katerin Mejía-Meneses, Erika Ximena Paredes-Chalapud	247

# SABER, CIENCIA Y Libertad

---

SISTEMA NACIONAL DE CONVIVENCIA ESCOLAR Y DEMOCRACIA AGONÍSTICA: UNA PERSPECTIVA PARA EL ABORDAJE DEL CONFLICTO EN LAS INSTITUCIONES ESCOLARES	261
Paul Breinner Cáceres-Roja, Javier Orlando Aguirre-Román, Ana Patricia Pabón-Mantilla	
MICROGÉNESIS DE CAUSALIDAD, EXPERIENCIA EN BOYACÁ - COLOMBIA. UNA MIRADA DESDE LOS REFERENTES TEÓRICOS.	275
Marien Lucía Pava-Guerrero	
ESTRATEGIAS DE COMPRESIÓN LECTORA UNA PROPUESTA PARA LA LECTURA DE HIPERTEXTOS	287
Miguel Ángel García-García, Mayra Alejandra Arévalo-Duarte, César Augusto Hernández-Suárez	
COMPONENTE TÉCNICO PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE UN CENTRO DE ESCRITURA DIGITAL	311
Gerzon Yair Calle-Alvárez	
INSTRUCCIONES A LOS AUTORES	

## CONTENT

EDITORIAL	13
<b>CONSTITUTIONAL LAW, HUMAN RIGHTS AND DEMOCRACY</b>	
FREEDOM OF THE PRESS AND ARMED CONFLICT: ANALYSIS OF THE JOURNALISTIC AUTONOMY PERCEIVED IN COLOMBIA. Miguel Garcés-Prettel, Luis Guillermo Jaramillo, Jesús Arroyave-Cabrera, Alí De Ávila-Majul	21
THE POSTCONFLICT AS VICTIMS' FORCED DISPLACEMENT RESTORATION PROCESS Yalexí Reinoso Pérez, Divina Estrella Martínez, Sandra Alturo-Mendigaña, Eligia Gámez-Móvil	35
HUMAN RIGHTS, DIFFERENTIAL APPROACH AND PEACE CONSTRUCTION. BRIEF INSIGHTS FROM A CONSTITUTIONAL VIEW José Rory-Forero	48
CONFIGURATION OF LIABILITY FOR DECEPTIVE ADVERTISING IN LIGHT PRODUCTS, LOW IN FAT OR FREE OF GREASE Rafaela Sayas-Contreras, Eliana Margarita Alcalá-De Ávila, Ángela Patricia San Martín-Gómez	56
CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EL SISTEMA DE SALUD COLOMBIANO. UNA MIRADA DESDE LA PERSPECTIVA INSTITUCIONAL Marlén Suárez-Pineda, Alejandra Elizabeth Urbiola-Solís	68
RÉGIMEN SANCIONATORIO DE LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO POR ACUERDOS ANTICOMPETITIVOS EN COLOMBIA Andrés Antonio Alarcón-Lora, Josefina Quintero-Lyon, Leydy Llamas-Bobadilla	80
<b>COMPANY AND SOCIETY</b>	
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN FOOTWEAR INDUSTRY SECTOR: CASE STUDY IN BOGOTA, COLOMBIA Carlos Arturo Téllez-Bedoya, Edgar Andrés Bernal-Rodríguez	101
ECONOMIC REINTEGRATION: CONCEPTUALIZATION AND STRATEGIES IMPLEMENTED IN COLOMBIA AND OTHER COUNTRIES Andrés Escobar-Espinoza, Jorge Armando Luna-Amador, Nicolas López-Verhelst	118

SOCIAL RIGHT COMPARATIVE ANALYSIS TO OPERATE THE SOCIAL BUSINESS RESPONSIBILITY MODELS IN AFRO-DESENDANTS' COMMUNITIES TERRITORIES - CASE STUDY IN CARTAGENA DE INDIAS CITY Maria Cristina Bustillo-Castillejo, Yesid de la Espriella	140
SOME THEORETICAL PERSPECTIVES FOR THE STUDY OF GENDER AND ENTERPREUNERSHIP Sandra Milena Zambrano-Vargas, Angel Wilhelm Vázquez-García	159
APPLICATION OF THEORY OF WAITING LINES FOR AT A LIBRARY SERVICE AT AN EDUCATIONAL SETTING IN CARTAGENA - COLOMBIA Amaury Muñoz-Vergara	171
SUSTAINABLE FISHING EXPLOITATION MODEL AS A PRODUCTIVE BET: IN MOÑITOS-CORDOBA-COLOMBIA Jaime Eduardo González-Díaz, José Antonio Sánchez-González, Enrique Ochoa-Dearco, Iván Sánchez-Valbuena	179
DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DEL DEPARTAMENTO DEL MAGDALENA COLOMBIA: UN ENFOQUE DESDE LA TEORÍA DE LA COMPLEJIDAD ECONÓMICA José Alfonso Sáenz-Zapata, Elkyn Rafael Lugo-Arias, Jesús Alberto Parada-Pérez	190
<b>PEDAGOGY AND SOCIOLOGY OF EDUCATION</b>	
CROSS ANALYSIS OF PROFESSOR – STUDENT EVALUATIONS AND THE LEVEL OF SINCERITY: A STATISTICAL APPROACH Billy Andrade, Stalin Toro-Sarmiento, Harold Lora-Guzmán	213
LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS UNIVERSIDADES DE LA REGIÓN CARIBE: UNA APROXIMACIÓN A SUS PRÁCTICAS Carlos A. Rodríguez-Arias, Jorge Luis Del Río-Cortina, Juan Carlos Robledo-Fernández, Alba L. Corredor-Gómez	236
IMPLEMENTATION OF A COMPREHENSIVE CARE MODEL TO CONSUMER OF PSYCHOACTIVE SUBSTANCES IN A PENITENTIARY ESTABLISHMENT Fredy Hernán Villalobos-Galvis, María Fernanda Figueroa-Peña, Dayra Janneth Figueroa-Patiño, Briggytte Katerin Mejía-Meneses, Erika Ximena Paredes-Chalapud	247

# SABER, CIENCIA Y Libertad

---

NATIONAL SYSTEM OF SCHOOL COEXISTENCE AND AGONISTIC DEMOCRACY: A PERSPECTIVE FOR DEALING WITH CONFLICT IN SCHOOL INSTITUTIONS Paul Breinner Cáceres-Roja, Javier Orlando Aguirre-Román, Ana Patricia Pabón-Mantilla	261
MICRO GENESIS OF CAUSALITY, EXPERIENCE IN BOYACÁ - COLOMBIA. A LOOK FROM THE THEORETICAL REFERENTS Marien Lucía Pava-Guerrero	275
READING COMPREHENSION STRATEGY: A PROPOSAL FOR READING HYPERTEXTS Miguel Ángel García-García, Mayra Alejandra Arévalo-Duarte, César Augusto Hernández-Suárez	287
TECHNICAL COMPONENT FOR THE STRUCTURING OF A DIGITAL WRITING CENTER Gerzon Yair Calle-Alvárez	311
INSTRUCTIONS TO AUTHORS	

## EDITORIAL

### **Justicia, Responsabilidad Social y Educación Transformadora en Tiempos de Cambio**

En un contexto de complejidad social y económica creciente, esta edición de *Saber Ciencia y Libertad* reúne investigaciones que exploran temas fundamentales en los campos del derecho, la responsabilidad social empresarial y la educación. Estas áreas de conocimiento son esenciales para responder a los retos actuales, desde la defensa de los derechos humanos y la gestión de conflictos, hasta el fortalecimiento de la inclusión y la democracia en el ámbito educativo y empresarial. Nuestro trabajo editorial refleja y apoya la misión de la Universidad Libre, que se propone ser la “conciencia crítica del país y de la época” y que se compromete a formar líderes con una visión ética y socialmente responsable.

En la sección de Derecho Constitucional, Derechos Humanos y Democracia, los artículos abordan temas cruciales para la protección de los derechos y la construcción de la paz en Colombia. La libertad de prensa, el enfoque diferencial en derechos humanos, y el análisis del desplazamiento forzado son algunos de los temas tratados. Estos estudios reflejan el esfuerzo por garantizar los derechos de los individuos en contextos difíciles, donde la justicia y el respeto a la dignidad humana son esenciales para la reconciliación social. La investigación sobre el posconflicto y la reparación de derechos a las víctimas refuerza el compromiso de la Universidad Libre de formar personas democráticas y pluralistas, capaces de abordar las complejidades de la justicia social y de respetar la diversidad cultural, regional y étnica de nuestro país.

En el ámbito de Empresa y Sociedad, esta edición ofrece reflexiones sobre el rol de la responsabilidad social empresarial (RSE) y su impacto en comunidades vulnerables y sectores específicos. Estudios sobre la RSE en la industria del calzado y sobre el empoderamiento de territorios afrodescendientes en Colombia ejemplifican cómo las empresas pueden contribuir al desarrollo social y económico del país. Además, los análisis sobre licencias sociales y la reintegración económica destacan la necesidad de estrategias de desarrollo que fomenten la inclusión y el respeto por el medio ambiente. Al publicar investigaciones en esta línea, la revista contribuye a la misión de la Universidad Libre de preservar el equilibrio de los recursos naturales y de formar dirigentes que promuevan prácticas sostenibles y justas en todos los sectores de la sociedad.

En la sección de Pedagogía y Sociología de la Educación, los artículos exploran innovaciones educativas y estrategias para la gestión del conocimiento en un mundo interconectado. Desde la implementación de

# SABER, CIENCIA Y Libertad

---

modelos integrales de atención a consumidores en centros penitenciarios hasta propuestas para la enseñanza de comprensión lectora en la educación primaria, estos estudios subrayan la importancia de adaptar la educación a las necesidades actuales. Las investigaciones sobre democracia en las instituciones escolares y sobre el fortalecimiento de la convivencia escolar refuerzan la misión de nuestra universidad de ser un espacio donde se formen personas tolerantes, cultoras de la diferencia, y comprometidas con una educación inclusiva que contribuya a la paz y la cohesión social.

En conclusión, esta edición de *Saber Ciencia y Libertad* reafirma su compromiso con la misión de la Universidad Libre de ser una plataforma para el debate y la reflexión crítica. Las investigaciones aquí presentadas abogan por la justicia, la responsabilidad social y la educación transformadora como pilares fundamentales para una sociedad más equitativa y sostenible. Invitamos a nuestros lectores a explorar estos trabajos que contribuyen al avance de una visión de país más inclusiva, respetuosa de la diversidad y consciente de su responsabilidad hacia el medio ambiente. Con este número, la revista no solo difunde conocimiento, sino que también honra el propósito de la Universidad Libre de formar líderes y ciudadanos comprometidos con las necesidades y valores fundamentales de nuestra sociedad.

## EDITORIAL

### **Justice, Social Responsibility and Transformative Education in Times of Change**

In a context of increasing social and economic complexity, this edition of Saber Ciencia y Libertad brings together research that explores fundamental topics in the fields of law, corporate social responsibility and education. These areas of knowledge are essential to respond to current challenges, from the defense of human rights and conflict management, to the strengthening of inclusion and democracy in the educational and business spheres. Our editorial work reflects and supports the mission of Universidad Libre, which aims to be the “critical conscience of the country and of the times” and is committed to training leaders with an ethical and socially responsible vision.

In the section on Constitutional Law, Human Rights and Democracy, the articles address crucial issues for the protection of rights and the construction of peace in Colombia. Freedom of the press, the differential approach to human rights, and the analysis of forced displacement are some of the topics covered. These studies reflect the effort to guarantee the rights of individuals in difficult contexts, where justice and respect for human dignity are essential for social reconciliation. Research on post-conflict and the reparation of rights for victims reinforces the commitment of the Universidad Libre to train democratic and pluralistic people, capable of addressing the complexities of social justice and respecting the cultural, regional and ethnic diversity of our country.

In the field of Business and Society, this edition offers reflections on the role of corporate social responsibility (CSR) and its impact on vulnerable communities and specific sectors. Studies on CSR in the footwear industry and on the empowerment of Afro-descendant territories in Colombia exemplify how companies can contribute to the social and economic development of the country. In addition, analyses on social licenses and economic reintegration highlight the need for development strategies that promote inclusion and respect for the environment. By publishing research in this line, the journal contributes to the mission of the Universidad Libre to preserve the balance of natural resources and to train leaders who promote sustainable and fair practices in all sectors of society.

In the Pedagogy and Sociology of Education section, articles explore educational innovations and strategies for knowledge management in an interconnected world. From the implementation of comprehensive models of consumer care in penitentiary centers to proposals for teaching reading comprehension in primary education, these studies underline the importance

# SABER, CIENCIA Y Libertad

---

of adapting education to current needs. Research on democracy in educational institutions and on strengthening school coexistence reinforces our university's mission of being a space where tolerant people are trained, who cultivate difference, and are committed to an inclusive education that contributes to peace and social cohesion.

In conclusion, this edition of Saber Ciencia y Libertad reaffirms its commitment to the mission of the Universidad Libre to be a platform for debate and critical reflection. The research presented here advocates for justice, social responsibility, and transformative education as fundamental pillars for a more equitable and sustainable society. We invite our readers to explore these works that contribute to the advancement of a more inclusive vision of the country, respectful of diversity and aware of its responsibility towards the environment. With this issue, the journal not only disseminates knowledge, but also honors the purpose of the Universidad Libre to train leaders and citizens committed to the fundamental needs and values of our society.

**Derecho Constitucional,  
Derechos Humanos y  
Democracia**



# Libertad de prensa y conflicto armado en Colombia: Un análisis desde la autonomía profesional percibida por los periodistas colombianos

*Freedom of the Press and Armed Conflict:  
Analysis of the Professional Autonomy Perceived by Colombian Journalists*

Miguel Garcés-Prettel<sup>1</sup>  
Luis Guillermo Jaramillo<sup>2</sup>  
Jesús Arroyave-Cabrera<sup>3</sup>  
Alí De Ávila-Majul<sup>4</sup>

## Resumen

Este artículo describe la autonomía profesional percibida por los periodistas colombianos en el contexto del conflicto armado interno. Se trabajó con una muestra de 546 periodistas colombianos que diligenciaron el cuestionario de autonomía profesional creado por expertos del proyecto internacional «Worlds of Journalism Study» y complementado con temas relacionados con las víctimas del conflicto, la pobreza, el orden público, el medio ambiente, las minorías raciales, la corrupción, el crimen organizado y las guerrillas. La información fue recolectada entre 2013 y 2014, años en los cuales se desarrolló buena parte del proceso de paz entre el gobierno colombiano y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC-EP). Los hallazgos permitieron establecer que la autonomía periodística en Colombia se ejerció en este periodo a partir de dos niveles: producción y publicación de noticias, siendo este último nivel en donde los periodistas percibieron mayores restricciones en su autonomía, especialmente a la hora de informar sobre el gobierno, las fuerzas armadas, el crimen organizado, la corrupción y las élites políticas, económicas y religiosas.

## Palabras clave

Autonomía; periodismo; libertad de prensa; conflicto armado; violencia; paz.

## Abstract

This article presents the results of a descriptive research that identifies the levels of journalistic autonomy in Colombia and the restrictions perceived by journalists in terms of their professional autonomy to make labor decisions in the context of the internal armed conflict between the years 2013 and 2014. We surveyed 546 Colombian journalists from fourteen capital cities who completed the questionnaire on professional autonomy created by experts from the international project «Worlds of Journalism Study». This instrument was modified, and topics related to the victims of the armed conflict, poverty, public order, mining, racial minorities, corruption, organized crime and guerrillas were added. The central findings reveal two levels of professional autonomy: autonomy to produce and autonomy to publish news. In the publishing news level,

Fecha de recepción: 3 de agosto de 2018  
Fecha de evaluación: 20 de noviembre de 2018  
Fecha de aceptación: 13 de diciembre de 2018

Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)  
Published by Universidad Libre



1 Doctor en Comunicación. Profesor asociado del Departamento de Comunicación Social, Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena (Colombia). Correo electrónico: [mgarces@unitecnologica.edu.co](mailto:mgarces@unitecnologica.edu.co). ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-6391-3147>

2 Doctor en Ciencias Sociales. Profesor titular de la Universidad del Cauca, Popayán (Colombia).  
Correo electrónico: [ljaramillo@unicauca.edu.co](mailto:ljaramillo@unicauca.edu.co) ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-8433-4002>

3 Doctor en Comunicación. Profesor asociado del Departamento de Comunicación de la Universidad del Norte, Barranquilla (Colombia).  
Correo electrónico: [jarroyav@uninorte.edu.co](mailto:jarroyav@uninorte.edu.co) ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-5894-6059>

4 Director del colectivo artístico “Contextos”. Joven investigador en formación en temas de cultura y periodismo cívico. Correo electrónico: [marcelodomingo93@gmail.com](mailto:marcelodomingo93@gmail.com) ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-5113-6608>

Colombian journalists perceived restrictions on their autonomy, especially when it comes to publishing news about government, armed forces, criminals organizations, corruption and the elites of political, economic and religious power.

#### Keywords

Autonomy; journalism; press freedom; armed conflict; violence; peace.

## Introducción

La autonomía periodística es definida como la capacidad de los reporteros y editores para ejercer la labor informativa sin condicionamientos internos y externos (McDevitt, 2003; Merrill, 1974). Asimismo, la autonomía es considerada un requisito esencial para que los periodistas establezcan límites y compromisos éticos a la hora de informar a la ciudadanía sobre los temas que afectan a la sociedad (Bilbeny, 2012).

Este artículo de investigación pretende analizar la autonomía periodística percibida en Colombia entre los años 2013 y 2014. Este periodo es importante porque en esos dos años se logró consolidar las negociaciones de paz entre el Estado colombiano y la guerrilla de las FARC-EP, en aras de poner fin a un conflicto armado histórico que tuvo su origen en la segunda mitad del siglo XX producto de la lucha armada entre los partidos políticos tradicionales, de conflictos agrarios no resueltos y del surgimiento de grupos armados ilegales en buena parte del territorio colombiano (Galindo, Restrepo y Sánchez (2009).

El análisis realizado en este artículo de investigación permitió responder a tres preguntas centrales que dimensionan la forma en que los periodistas colombianos percibieron su autonomía profesional en el contexto del conflicto armado interno durante el periodo seleccionado:

Pregunta Nro.1: ¿Cuáles son los niveles que caracterizan la autonomía periodística percibida en Colombia entre los años 2013 y 2014?

Pregunta Nro.2: ¿Cuáles son los temas noticiosos en donde los periodistas colombianos percibieron mayor autonomía profesional en este período?

Pregunta Nro. 3: ¿Cuáles son los temas informativos en donde los periodistas colombianos percibieron restricciones en su autonomía a la hora de publicar información?

### La autonomía como valor profesional

La investigación de Weaver et al., (2009) con periodistas estadounidenses, es quizás uno de los trabajos pioneros más importante dentro del campo de la autonomía periodística realizados a finales del siglo XX. En este trabajo se estudió la autonomía periodística como un concepto relacionado con la libertad percibida por los periodistas para seleccionar las noticias y definir sus énfasis.

En el contexto europeo se ha estudiado la autonomía periodística a partir del grado de independencia profesional percibido por los periodistas (Stetka y Örnebring, 2013) y por la libertad que sienten para decidir los ángulos de la historia, las fuentes y los marcos narrativos de las noticias (Reich y Hanitzsch, 2013). Una conceptualización diferente de la autonomía la ofrecen autores como Skovsgaard (2014) y Mellado y Humanes (2012), quienes la han estudiado desde los conflictos y acuerdos editoriales, como también desde la libertad percibida por los periodistas para evitar que la información obtenida en el desarrollo de su trabajo no sea editada por otras personas.

Por otra parte, Waisbord (2013) analiza la autonomía desde los enfoques periodísticos

que ponen en tensión la vieja pugna entre el periodismo liberal y cívico; además, ubica este concepto dentro de la crisis de los ideales profesionales que advierte sobre la incapacidad del periodismo para salvaguardar su jurisdicción e independencia de las presiones externas y la masificación de los medios digitales que le ha quitado el lugar de privilegio que tenía en siglos anteriores como epicentro de la información.

La noción de autonomía en el periodismo liberal se ubica dentro de los principios liberales de independencia, pluralidad e imparcialidad, que según Bonilla (2009) están en crisis, debido algunos problemas que amenazan la libertad prensa como por ejemplo, la desregulación de la información como bien público, las leyes de desacato, las agresiones, la concentración de la propiedad de los medios que restringe el derecho a la información, la no regulación de la pauta oficial y la consolidación de un sistema que transforma a los medios en empresas movidas por el lucro y los intereses comerciales.

El periodismo liberal ha sido objeto de fuertes críticas, debido a que en la práctica este enfoque se ha distinguido más por distanciarse de los ciudadanos que de los intereses partidarios o económicos y por sucumbir a una mentalidad obsesionada más por cómo cubrir las noticias que por aportar a la democracia y servir de contrapeso al poder (Waisbord, 2012). Por eso surge el periodismo ciudadano como un enfoque alternativo que busca que los ciudadanos ejerzan un papel más activo en la producción de información y el desarrollo social y democrático (Bowman y Willis, 2003).

El periodismo cívico a diferencia del enfoque liberal, se interesa por visibilizar los sectores activos de la sociedad, a través del uso de las tecnologías y en especial de los medios digitales (Salvat y Serrano, 2011). En ese sentido, la autonomía en el periodismo cívico es mirada como un valor que le permite a los periodistas manejar su tiempo y definir una agenda propia en cuanto a los contenidos que producen (Diezhandino, 2012).

El periodismo ciudadano si bien ofrece una mayor variedad de criterios y opiniones que repercuten en la autonomía periodística, para algunos críticos liberales este enfoque carece de objetividad y rigor, por el hecho de no tomar distancia de las fuentes (Deuze, Bruns y Neubergers, 2007) y por negar el carácter profesional del periodismo al afirmar que todas las personas son potenciales periodistas (Real, Agudiez y Príncipe, 2007). Otros incluso ven como negativo el hecho de que los periodistas cívicos tienden a descartar las fuentes oficiales y a incorporar más opiniones ciudadanas (Carpenter, 2008).

Ambos enfoques de periodismo mantienen sus diferencias sobre cómo conciben la autonomía profesional y la labor informativa, aunque convergen en la preocupación por el crecimiento de un periodismo instrumental que ha venido desplazando el compromiso ético-profesional de los periodistas con la esfera pública que en diversos momentos de la historia ayudó a los reporteros y editores a tomar distancia del modelo propagandista proveniente de la primera guerra mundial.

La instrumentalización creciente en el ámbito periodístico, es objeto de preocupación tanto para los periodistas liberales como para los cívicos, por cuanto transforma al periodismo en un medio al servicio del poder político y económico que trae consecuencias negativas para la democracia y en la forma en que las nuevas generaciones perciben con pesimismo el periodismo o lo relacionan como una labor subyugada al entretenimiento, a las relaciones públicas y a la propaganda (Anikina, 2012).

En esta investigación se analizó la percepción de autonomía profesional de los periodistas colombianos sin establecer diferencias en los distintos enfoques de periodismo que subyacen dentro de la labor informativa en Colombia. La unidad investigativa considera que los enfoques cívico y liberal deben mirarse como complementos y no como amenazas, pues cada

enfoque ha generado aportes sustanciales en la cualificación de la profesión periodística, pero también han desentrañado sus vacíos y limitaciones a la hora de asumir un compromiso relevante con el desarrollo social y democrático.

Se presenta a continuación, la metodología usada para determinar los niveles de autonomía periodística y para identificar las restricciones percibidas por los periodistas colombianos en su autonomía profesional a la hora de producir y publicar noticias en Colombia.

## Metodología

El diseño metodológico de este trabajo se fundamentó en una investigación transversal de nivel descriptivo. La población objeto de estudio la componen periodistas activos que laboran en medios masivos. Dada la carencia de un censo nacional de periodistas se optó por realizar un muestreo por cuotas de 546 periodistas de las regiones más pobladas de Colombia entre las que se encuentran la zona Andina, Caribe y Pacífica.

De la región Andina participaron periodistas de Medellín (62), Bucaramanga (14), Manizales (10), Pereira (9) y Bogotá (232) que concentra la mayoría de periodistas del país, y por eso hay una mayor cuota dentro de la muestra. De la región Caribe participaron periodistas de Santa Marta (13), Montería (9), Sincelejo (7), Valledupar (11), Riohacha (7), Barranquilla (33) y Cartagena (27). De la región Pacífica, participaron periodistas de Quibdó (8) y Cali (104) que concentran el mayor número de periodistas de esta región.

La autonomía periodística percibida en Colombia se evaluó mediante la aplicación de la Escala de Autonomía Profesional (EAP) creada por expertos del proyecto internacional Worlds of Journalism Study (WJS) que analiza las culturas periodísticas en diferentes países y continentes. Los reactivos que componen la EAP fueron escritos originalmente en inglés,

pero se tradujeron al idioma español a través de un comité internacional que incluía expertos bilingües.

La EAP fue adaptada para el contexto el contexto colombiano a partir de 16 ítems con cinco opciones de respuesta: 1 (ninguna libertad); 2 (poca libertad); 3 (alguna libertad); 4 (libertad); 5 (mucho libertad). Los primeros dos ítems de esta escala evalúan la autonomía periodística percibida en los procesos de selección y énfasis de las noticias.

Los demás ítems de la EAP miden la percepción de autonomía para informar sobre temas estructurales a nivel político relacionados con el gobierno y las élites del poder político y económico; a nivel económico mide la autonomía percibida para informar sobre la desigualdad económica, el crimen organizado y otros temas relevantes como la situación de las minorías raciales que ha sido objeto de estudio dentro del campo de la autonomía periodística en países con democracias inseguras (Hughes et al., 2017).

Se agregaron a esta escala otros ítems relacionados con la autonomía para informar sobre el gobierno y algunos problemas estructurales que afectan a Colombia como la corrupción, la explotación minera (Urán, 2008) y otros temas relacionados con el conflicto armado interno, entre los cuales sobresalen informar sobre el gobierno, las víctimas, las guerrillas y el orden público que son noticias susceptibles de restricciones a la libertad de prensa en Colombia (Fundación para la Libertad de Prensa, 2006; 2012; 2014).

## Resultados

### Niveles de autonomía periodística percibidos en Colombia

Para identificar los niveles de autonomía periodística se aplicó un análisis factorial exploratorio (AFE) de componentes principales

con rotación Varimax. La validez factorial de los niveles de autonomía encontrados se obtuvo revisando las comunalidades, las cargas factoriales, los supuestos de linealidad y los valores de adecuación muestral establecidos a partir del determinante, la prueba de esfericidad y el coeficiente KMO.

Para optimizar los niveles de autonomía se extrajeron los factores con autovalores

superiores a 1 y los ítems de la escala con cargas factoriales mayores o iguales a 0.40 y comunalidades mayores a 0.30 que son los más adecuados según la literatura (Méndez & Rondón, 2012). Se presenta a continuación, la matriz emergente que presenta unos valores óptimos (KMO= 0.948; Test de Barlet = 3631; p= 0.000; Determinante= 2,542E-9).

*Tabla 1:* Niveles de autonomía emergentes en Colombia

Indicadores de la autonomía periodística	Comuna-lidades	Correlación ítem-total	Nivel 1 (Producción)	Nivel 2 (Publicación)
Para seleccionar las noticias	0.650	0.611	<b>0.818</b>	0.246
Para decidir el énfasis de las noticias	0.692	0.672	<b>0.858</b>	0.295
Informar sobre la élite política	0.644	0.732	0.519	<b>0.551</b>
Informar sobre las bandas criminales	0.683	0.751	0.199	<b>0.801</b>
Informar sobre el clero/ iglesias	0.717	0.798	0.330	<b>0.756</b>
Informar sobre las minorías raciales	0.704	0.778	0.378	<b>0.708</b>
Informar sobre las fuerzas armadas	0.786	0.851	0.322	<b>0.827</b>
Informar sobre la pobreza	0.845	0.837	0.370	<b>0.786</b>
Informar sobre la desigualdad	0.827	0.819	0.401	<b>0.744</b>
Informar sobre el gobierno	0.751	0.800	0.456	<b>0.671</b>
Informar sobre la élite económica	0.697	0.790	0.407	<b>0.690</b>
Informar sobre las guerrillas	0.686	0.765	0.193	<b>0.815</b>
Informar sobre problemas ambientales	0.609	0.726	0.470	<b>0.588</b>

Fuente: Elaboración propia

Los datos de la Tabla 1, revelan que los periodistas colombianos encuestados perciben que su libertad profesional se ejerce a partir de dos niveles que explican el 68.9. % de la varianza total de la autonomía periodística. El primer nivel lo denominaremos «autonomía para producir noticias», porque guarda relación con la fase de producción informativa mencionada por Weaver et al., (2009) que abarca los procesos de selección y énfasis de las noticias. Este nivel presentó un buen puntaje de confiabilidad (alfa de Cronbach= 0.87) y alcanzó un autovalor que explica el 45.8. % de la varianza total de la autonomía profesional percibida por los periodistas.

El segundo nivel lo denominaremos «autonomía para publicar noticias», porque guarda relación con la etapa de posproducción que es la etapa final de las rutinas periodísticas donde se divulgan las noticias al público (Vásquez, 2006; Garcés y Arroyave, 2017). Este nivel presentó un excelente puntaje de confiabilidad (alfa de Cronbach= 0.95) y obtuvo un autovalor que explica el 23.1% de la varianza total de la autonomía periodística. El nivel de publicación integra aquellos reactivos que analizan la autonomía profesional percibida por los periodistas para informar sobre la élite política, la élite económica, las bandas criminales, el clero o las iglesias, las minorías

raciales, las fuerzas armadas, la pobreza, la desigualdad, el gobierno, las guerrillas y los problemas ambientales.

### Autonomía profesional y restricciones percibidas en la labor informativa

Se presentan a continuación, las desviaciones y los valores promedios alcanzados en los

tópicos informativos evaluados. Los valores entre 4.0 (libertad) y 5.0 (plena libertad) apuntan a que los periodistas tienden a percibir plena autonomía periodística. Los valores inferiores a 4.0 indican lo contrario, es decir, que se percibe en promedio algún tipo de restricción que impide gozar de plena autonomía para cubrir ese frente informativo.

Tabla 2: Autonomía percibida en los procesos de producción y publicación de noticias

<i>Niveles de autonomía emergentes</i>	<i>Media (M)</i>	<i>Desviación Estándar (DE)</i>
<i>Autonomía para producir noticias</i>		
<i>Seleccionar las noticias</i>	4.2	0.95
<i>Decidir los énfasis en las noticias</i>	4.0	0.95
<i>Autonomía para publicar noticias</i>		
<i>Sobre la élite política</i>	3.7	1.23
<i>Sobre la élite económica</i>	3.8	1.13
<i>Sobre las minorías raciales</i>	4.1	1.03
<i>Sobre las fuerzas armadas</i>	3.8	1.18
<i>Sobre la pobreza</i>	4.2	1.02
<i>Sobre la desigualdad social y económica</i>	4.1	1.03
<i>Sobre el clero o las iglesias</i>	3.9	1.16
<i>Sobre el gobierno</i>	3.8	1.17
<i>Sobre las bandas criminales</i>	3.9	1.21
<i>Sobre las guerrillas</i>	4.0	1.17
<i>Sobre las víctimas del conflicto armado</i>	4.0	1.20
<i>Sobre los problemas de corrupción</i>	3.9	1.23
<i>Sobre los problemas de orden público</i>	4.1	1.16
<i>Sobre la explotación minera</i>	4.0	1.16

Fuente: Elaboración propia

Los resultados expuestos en la Tabla 2, permiten establecer que los periodistas colombianos encuestados, sienten en esta etapa del conflicto armado interno libertad para publicar con plena autonomía noticias sobre las guerrillas (M= 4.0; DE=1.17), las víctimas del conflicto (M=4.0; DE=1.20), la pobreza (M=4.2; DE=1.02), la desigualdad (M=4.1; DE=1.03), la explotación minera (M= 4.0; DE=1.16) y el orden público (M=4.1; DE=1.16).

Las tasas de violencia política asociadas al conflicto armado vienen disminuyendo

desde el año 2003, como consecuencia de los procesos de paz con los paramilitares y las FARC. Esto explica en parte porque los periodistas perciben autonomía para informar sobre temas relacionados con la génesis de este conflicto como la pobreza, la desigualdad y la explotación de la tierra (Guzmán, Fals y Umaña, 2005; Medina, 2009), como también para informar sobre el orden público, que años anteriores eran objeto de temor y autocensura por el recrudecimiento de la violencia en el país (Barrios y Arroyave, 2007).

No obstante, los periodistas encuestados percibieron algunas restricciones que afectan el ejercicio de la libertad de prensa en Colombia, como por ejemplo, no sienten en promedio libertad o plena autonomía para publicar noticias sobre el gobierno (M=3.8; DE=1.17), las fuerzas armadas (M=3.8; DE=1.18), las élites políticas (M=3.7; DE=1.23), las élites económicas (M=3.8; DE=1.13), la corrupción (M=3.9; DE=1.23), las bandas criminales (M=3.9; DE=1.21) y el clero o las iglesias (M=3.9; DE=1.96).

Una posible explicación de estos resultados se debe a que el Estado colombiano pese a tener una función constitucional de proteger a los ciudadanos, algunos de sus funcionarios, incluyendo gobernantes y altos mandos militares, han estado involucrados en graves violaciones a los derechos humanos entre los que sobresalen falsos positivos, desapariciones y asesinatos de civiles en el marco del conflicto armado (Molinares, 2014).

Esta situación ha hecho que los periodistas que informan o denuncian sobre delitos de esta naturaleza sean objetos de continuas amenazas y seguimientos ilegales (Amnistía Internacional, 2016). Se sabe también, que el Estado colombiano, es uno de los mayores pautantes del país y ha usado regularmente los contratos publicitarios como un mecanismo de control o censura contra la libertad de prensa, amenazando a los periodistas con no renovar los contratos si critican a las instituciones públicas o hablan mal de sus funcionarios (Fundación para la Libertad de Prensa, 2011; 2012).

Por otro lado, es muy común encontrar periodistas colombianos aplicando mecanismos de autocensura frente a los temas que hacen alusión a las élites económicas del país. Mientras los funcionarios del Estado son un factor de presión externa, éstas élites son actores que influyen internamente en el periodismo por cuanto son dueños de la mayoría de los medios de comunicación masiva del país. El estudio

de medios realizado por Fecolper y Reporteros Sin Fronteras en 2015 reveló que tres grupos élites liderados por la organización Sarmiento Angulo, Ardila Lule y el grupo Santo Domingo son dueños en Colombia de más del 50% de las audiencias de los sectores de radio, internet, prensa y televisión.

La corrupción fue otro tema sensible en el que los periodistas colombianos encuestados percibieron restricciones en su autonomía profesional, por cuanto es un problema que en ocasiones involucra a funcionarios de gobierno que han sido objeto de denuncias por estos hechos y por la forma cómo atacan y persiguen a los periodistas que informan sobre estos asuntos (Álvarez, Abello y Dusán, 2010).

La corrupción es un factor de riesgo contra la libertad de prensa y la seguridad de los periodistas en Colombia. Los múltiples asesinatos ocurridos entre 2013 y 2014 contra los periodistas Edison Molina, José Arenas y Luis Cervantes por publicar noticias sobre actos de corrupción política son una muestra de los riesgos que padecen los periodistas que cubren estos temas. El homicidio de Edison está asociado con denuncias periodísticas sobre corrupción en el Valle del Cauca. El homicidio de José Arenas coincidió con el hecho de haber publicado noticias sobre las irregularidades de funcionarios de la cárcel local de Caicedonia (Federación Colombiana de Periodistas, 2013).

La Fundación para la Libertad de Prensa (2014) asegura para el caso de Luis Cervantes, que dicho periodista fue asesinado a pesar de que su condición de vulnerabilidad era conocida por la Policía Nacional y por la Unidad Nacional de Protección (UNP) quién decidió retirarle la seguridad. Curiosamente, en el mismo mes, la Fiscalía hizo un operativo para dismantelar una red de corrupción de funcionarios de la UNP, asociada con empresas contratistas para robarle recursos al Estado. En el operativo se capturó en flagrancia al director administrativo y se emitió una orden de captura contra el Secretario General.

Por otra parte, los periodistas encuestados no sienten en promedio plena autonomía para publicar noticias sobre las bandas criminales, las cuales surgieron como una extensión de los grupos paramilitares desmovilizados en el año 2006. Varias de esas bandas están conformadas por antiguos mandos medios y excombatientes del paramilitarismo que volvieron a delinquir, con el fin de continuar con el lucrativo negocio del narcotráfico (Pérez-Caballero, 2015). Se sabe que muchas de las agresiones contra periodistas por parte de estas bandas, están relacionadas con las múltiples denuncias que hacen los periodistas sobre cómo opera el negocio del narcotráfico en diferentes zonas del país.

Uno de los casos más sonados sobre este tema, fue el asesinato del periodista Luis Gómez en el año 2011, por denunciar la presencia de bandas criminales en Arboletes (Antioquia) y sus vínculos con los políticos (Fundación para la Libertad de Prensa, 2013). En el año 2013, fueron amenazados por las bandas criminales los comunicadores Ómar Martínez, Jaidier Mejía y Ledeirman Ortíz acusados de apoyar a los comerciantes en el Paro Minero en el Bajo Cauca Antioqueño (Federación Colombiana de Periodistas, 2013).

El caso más reciente, fue el de Flor Alba Nuñez de la emisora “La Preferida Stereo” quién fue asesinada el 10 de septiembre de 2015 al sur de Pitalito en el departamento del Huila. Las autoridades siguen investigando si este homicidio guarda relación con las denuncias que hizo esta periodista sobre los delitos de hurto y narcotráfico cometidos por las bandas criminales en ese departamento (Fundación para Libertad de Prensa, 2015).

Otro aspecto a resaltar, tiene que ver con que los periodistas colombianos encuestados sienten restricciones en su autonomía para publicar noticias sobre el clero o las iglesias. Para nadie es desconocido la influencia de la iglesia católica a nivel gubernamental en asuntos relacionados con la paz. El clero ha sido

mediador en los procesos de paz que ha tenido el gobierno con diferentes actores armados como las FARC-EP y los paramilitares, pese a que por años se les ha cuestionado la actitud flexible que ha tenido con aquellos sacerdotes envueltos en abusos de menores y por defender las posiciones de los gobiernos y guardar silencio frente a muchos actos de violencia en el país (Kurtenbach, 2004).

Llama la atención que los periodistas encuestados que laboran en medios provenientes de iglesias católicas o evangélicas percibieron restricciones a su autonomía en casi todos los temas, excepto con las noticias sobre minorías raciales. El valor de la autonomía percibida por estos periodistas para informar sobre el clero o las iglesias ( $M=3.45$ ) fue menor que el promedio general ( $M=3.90$ ); es decir, que este grupo de periodistas siente menos autonomía para definir los énfasis de las noticias ( $M=3.73$ ) y para informar sobre estos asuntos o cualquier otro relacionado con las élites políticas ( $M=3.64$ ), las élites económicas ( $M=3.82$ ), la pobreza ( $M=3.64$ ), la desigualdad ( $M=3.45$ ), el gobierno ( $M=3.82$ ) y las guerrillas ( $M=3.64$ ), en comparación con los que laboran en otros medios.

Las iglesias evangélicas son también un grupo con presencia en todo el territorio nacional y su capacidad de influencia política fue evidente en las pasadas votaciones. Se estima que el voto evangélico fue determinante en los resultados del Plebiscito que se llevó a cabo el pasado 2 de octubre para refrendar los acuerdos de paz entre el gobierno y las FARC. Se estima que votaron no menos de cuatro millones de evangélicos, la mitad de ellos por la no refrendación de estos acuerdos ante el temor generado por algunos líderes políticos y religiosos que aseguraban que varios de los puntos acordados con las FARC eran un atentado contra la familia porque les confería poder a los homosexuales para imponer su ideología de género (Cosoy, 2016).

Si bien es cierto que la libertad religiosa es importante, preocupa que los periodistas colombianos no sientan en promedio autonomía para publicar noticias sobre el clero o las iglesias, incluyendo el seguimiento noticioso de aquellas conductas de los líderes religiosos que afectan a la ciudadanía. En el año 2014, la Fundación para la Libertad de Prensa (2014) denunció los bloqueos de vídeos subidos a Youtube que evidencian la forma en que la pastora de la Iglesia Ministerial Internacional, afirma de forma excluyente que los discapacitados no son idóneos para enseñar la Biblia por su condición física.

A este hecho, se suma otro en el municipio de Chiquinquirá en el año 2005, en donde Víctor Corredor, periodista del canal Cablecentro, denunció ante la Fiscalía al concejal Carlos Baena perteneciente a la Iglesia Ministerial Internacional, quien lo amenazó por informar sobre una golpiza contra un feligrés que se negó a entregarle a la pastora de esa congregación, un lote de su propiedad en calidad de ofrenda (Pabón, 2012).

## Conclusión y discusión

Los niveles de autonomía periodística emergentes en Colombia indican que los periodistas perciben la autonomía de manera diferente en la fase de producción y publicación de noticias. El nivel de publicación ofrece una mirada complementaria al enfoque tradicional de autonomía centrado en la selección y los énfasis de las noticias (Weaver et al., 2009).

La reducción de la violencia política en el país en los últimos diez años por cuenta de la desmovilización de los paramilitares y del proceso de paz con las FARC, contribuyó en cierta medida a que los periodistas perciban en promedio autonomía para producir noticias y publicar información sobre las guerrillas, las víctimas, las minorías, la explotación minera, el orden público y los problemas de pobreza y desigualdad. Estos resultados son

favorables para la libertad de prensa, pues en años anteriores la realidad de las víctimas, la agudización del conflicto y las violaciones al derecho internacional humanitario tuvieron por lo regular poco eco en la prensa colombiana (Gómez-Isa, 2008).

Las restricciones a la autonomía percibida se concentraron en la publicación de noticias sobre gobierno, las fuerzas armadas, las élites, la corrupción, las organizaciones criminales y las iglesias. Los gobiernos son considerados por la organización Reporteros sin Fronteras (2014) como uno de los actores que más vulneran la libertad de prensa en el mundo. Colombia no parece ser la excepción, pues los gobernantes y la fuerza pública han incurrido en violaciones a los derechos humanos (Molinarés, 2014; Amnistía Internacional, 2008) formando parte de la lista de actores que más han agredido a los periodistas en el contexto del conflicto armado (Fundación para la Libertad de Prensa, 2012).

Las influencias de las élites políticas y económicas en el periodismo están íntimamente relacionadas con la baja percepción de autonomía de los periodistas que laboran no solo en democracias inseguras como las de Colombia y México (Hughes et al., 2017), sino también en países con democracias estables como España y Chile. En este último país se presenta algo similar, en el sentido de que buena parte de los medios chilenos están en las manos de las élites y hay leyes que restringen la libertad de prensa, afectando la autonomía periodística para investigar el poder de facto (Mellado y Humanes, 2012).

En los países euroasiáticos la incidencia de las élites en el periodismo se ejerce de forma directa. En Rusia, por ejemplo, las empresas de medios combinan diferentes motivaciones tanto comerciales como sociales definidas por las élites políticas, lo cual dificulta a los periodistas obtener apoyo para fortalecer su autonomía frente a los intereses económicos cuando el grado de paralelismo político es alto

(Vartanova, 2007). Freidson (1970) cree que las élites ejercen control desde la formación profesional haciendo que la autonomía sea más un asunto técnico, por cuanto la profesionalización depende del Estado y de las influencias políticas y económicas de las élites.

Con respecto a la corrupción, los periodistas colombianos creen que este problema es objeto de restricciones a su autonomía, debido a que en muchos casos los asesinatos de periodistas están asociados con las investigaciones que estos realizan en donde denuncian a políticos, gobernantes y funcionarios públicos involucrados en hechos de corrupción que afectan el erario público (Federación Colombiana de Periodistas, 2013; Fundación para la Libertad de Prensa, 2013; 2014).

La corrupción no es un problema ligado solo a los países con altas tasas de violencia y desigualdad como Colombia. El estudio de Karlekar (2011) sobre la libertad de prensa en el mundo, muestra a la corrupción y el soborno como flagelos que golpean tanto a los países desarrollados, como a los del tercer mundo; aunque es evidente, que, en contextos democráticos frágiles, los periodistas se enfrentan estatalmente a entornos difíciles con problemas estructurales como la corrupción y la mala gobernanza que están unidas a la criminalidad y a la presencia de instituciones democráticas débiles (Hök, 2013).

Por otra parte, es comprensible que las bandas u organizaciones criminales sean percibidas por los periodistas colombianos como un factor generador de fuertes restricciones a la autonomía profesional por el vínculo entre el nacimiento de estas organizaciones delictivas y los antiguos grupos paramilitares desmovilizados a finales de la década anterior (Amnistía Internacional, 2008), quienes han sido responsables de asesinatos contra periodistas, masacres, desplazamiento forzado de civiles, amenazas, violaciones y formas aberrantes de tortura que marcaron la historia

del conflicto armado en Colombia (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2013; 2015).

En América Latina hay evidencia empírica que señala a estas organizaciones criminales vinculadas con el narcotráfico como un factor generador de violencia contra la libertad de prensa (Dunham, 2015; Gómez y Hernández, 2009) y como un actor relacionado con el incremento de la marginación y la desigualdad en las regiones (Blofield, 2011). De igual manera, se ha encontrado que las organizaciones criminales son un tema objeto de fuertes restricciones en la autonomía periodística percibida en el contexto mexicano (Hughes et al., 2017).

El clero y las iglesias fue otro tema noticioso objeto de restricciones en la autonomía profesional percibida por los periodistas colombianos encuestados. Este hallazgo resulta ser un aspecto diferenciador con relación a otros países de América Latina y Europa, dada la decadencia que ha tenido la fe católica en muchas regiones del mundo por la diversidad del mercado religioso y por las distintas reformas políticas y constitucionales que se han producido en las democracias occidentales que le han restado al clero poder de influencia social y política en las comunidades.

En el caso de México, los periodistas sienten en promedio autonomía para publicar información sobre el clero y las iglesias (Hughes et al., 2017). México es un país considerado tradicionalmente como católico, al igual que Colombia. Sin embargo, desde 1968 ha venido creciendo una gama de movimientos cristianos populares y algunos de tradición protestante caracterizados por una creciente incidencia sociopolítica e ideológica que ha sacudido a la iglesia católica mexicana en sus niveles jerárquicos y de base (Concha, 1986; De la Luz-García, 2010).

Esta pérdida de protagonismo social del catolicismo es quizás una de las razones por

la que los periodistas mexicanos perciben una mayor libertad para cubrir informativamente los temas relacionados con el clero y las iglesias; a diferencia de Colombia, en donde aún existe una fuerte cercanía de las iglesias con el poder político, lo cual permite entender porque los periodistas colombianos no perciben en promedio plena autonomía para publicar noticias sobre los asuntos religiosos, sumado también al hecho que algunos periodistas trabajan en medios de propiedad de comunidades religiosas en donde existen fuertes controles y restricciones informativas.

En conclusión, los hallazgos encontrados permiten entender la autonomía como un ideal en disputa que atraviesa de forma compleja todas las etapas y componentes del proceso informativo (producción y publicación de noticias), incluyendo los conflictos por la edición del material producido (Mellado y Humanes, 2012) y los intereses y acuerdos que surgen en las salas de redacción a la hora de tomar decisiones editoriales sobre lo que se debe investigar, publicar, enfatizar u omitir (Skovsgaard, 2014).

## Referencias

- Álvarez, J., Abello, J., & Duzán M. J. (2010). *Vigilancia del poder: autores y editores del periodismo de investigación en América Latina*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Amnistía Internacional. (2008). *Déjennos en paz: la población civil víctima del conflicto armado interno de Colombia*. Madrid: Editorial Amnistía Internacional.
- Amnistía Internacional. (2016). *Informe 2015-2016: la situación de los derechos humanos en el mundo*. London: Editorial Amnistía Internacional.
- Anikina, M. (2012). «Journalists in Russia». En: G. Nygren (eds.), *Journalism in Russia, Poland and Sweden – traditions, cultures and research*. Estocolmo: Journalistik, Södertörns
- Barrios, M., & Arroyave, J. (2007). Perfil sociológico de la profesión del periodista en Colombia: Diálogo íntimo con el ser humano detrás de las noticias. *Diálogos de la Comunicación*, 75, 1-15. Recuperado de <http://dialogosfelafacs.net/wp-content/uploads/2012/01/75-revista-dialogos-perfil-sociologico-del-periodista-.pdf>
- Bilbeny, N. (2012). *Ética del periodismo*. Barcelona: Edicions Universitat Barcelona.
- Blofield, M. (2011). *The Great Gap: Inequality and the Politics of Redistribution in Latin America*. University Park, PA: Penn State Press.
- Bonilla, J. (2009). «Periodismo, democracia y política: reconsideraciones sobre la libertad de prensa». *Folios* (21): 75-88.
- Bowman, S., & Willis, C. (2003). *We Media: How audiences are shaping the future of news and information*. Estados Unidos: The Media Center at the American Press Institute.
- Carpenter, S. (2008). «How online citizen journalism publications and online newspapers utilize the objectivity standard and rely on external sources». *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 85(3), 531-548. <https://doi.org/10.1177/107769900808500304>
- Centro Nacional de Memoria Histórica. (2013). *¡Basta ya!: Colombia, memorias de guerra y dignidad*. Bogotá: Cnmh.
- Centro Nacional de Memoria Histórica. (2015). *La palabra y el silencio: la violencia contra periodistas en Colombia, 1977-2015*. Bogotá: Cnmh.
- Concha, M. (1986). *La participación de los cristianos en el proceso popular de liberación en México (1968-1983)*. México: Editorial Siglo XXI.

- Cosoy, N. (2016). *El rol de las iglesias cristianas evangélicas en la victoria del "No" en el plebiscito*. Recuperado de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-37560320>
- De la Luz-García, D.J. (2010). *El Movimiento Pentecostal en México: La Iglesia de Dios, 1926-1948*. México: Editorial Manda.
- Deuze, M., Bruns, A., & Neuberger, C. (2007). «Preparing for an age of participatory news». *Journalism practice*, 1(3): 322-338. <https://doi.org/10.1080/17512780701504864>
- Diezhandino, P. (2012). *El periodista en la encrucijada*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Dunham, J. (2015). *Freedom of the Press in 2014*. New York: Freedom House.
- Federación Colombiana de Periodistas. (2013). *Situación del Derecho a Informar en Colombia*. Bogotá: Fecolper.
- Freidson, E. (1970). *Profession of medicine: A study of the sociology of applied knowledge*. New York: Dodd.
- Fundación para la Libertad de Prensa. (2015). *Paz en los titulares, miedo en la redacción: informe sobre el estado de la libertad de prensa en Colombia en el año 2015*. Bogotá: Flip. Recuperado de [https://www.flip.org.co/images/Documentos/informe-anual-2015\\_1.pdf](https://www.flip.org.co/images/Documentos/informe-anual-2015_1.pdf)
- Fundación para la Libertad de Prensa. (2014). *60 años de espionaje a periodistas: informe sobre el estado de la libertad de prensa en Colombia 2014*. Bogotá: Flip. Recuperado de <https://www.flip.org.co/images/Documentos/informe-anual-flip-2014.pdf>
- Fundación para la Libertad de Prensa. (2013). *Las noticias se extinguen en el Bajo Cauca*. Bogotá: Flip. Recuperado de <https://flip.org.co/index.php/es/informacion/noticias/item/1225-las-noticias-se-extinguen-en-el-bajo-cauca-0>
- Fundación para la Libertad de Prensa. (2012). *De las balas a los expedientes: informe sobre el estado de la libertad de prensa en Colombia en el año 2012*. Bogotá: Flip. Recuperado de <https://flip.org.co/images/Documentos/informe-anual-2012-De-las-balas-a-los-expedientes.pdf>
- Fundación para la Libertad de Prensa. (2011). *Informe sobre el estado de la libertad de prensa en Colombia: ¿La censura en las regiones llegó para quedarse?* Bogotá: Flip. Recuperado de [https://flip.org.co/index.php/es/publicaciones/informes-anuales/item/download/8\\_c459f5cd7656f0b1334b3fb147302d3f](https://flip.org.co/index.php/es/publicaciones/informes-anuales/item/download/8_c459f5cd7656f0b1334b3fb147302d3f)
- Fundación para la Libertad de Prensa. (2006). *Menos información y más amenazas*. Bogotá: Flip.
- Galindo, H.; Restrepo, J., & Sánchez, F. (2009). Conflicto y pobreza: un enfoque institucionalista. En: J. Restrepo y D. Aponte (eds.), *Guerra y violencias en Colombia: herramientas e interpretaciones*. Bogotá: Cerac.
- Garcés, M., & Arroyave, J. (2017). Autonomía profesional y riesgos de seguridad de los periodistas en Colombia. *Perfiles Latinoamericanos*, 25 (49), 35-53. <http://dx.doi.org/10.18504/pl2549-002-2017>
- Gómez-Isa, F. (2008). *Colombia en su laberinto: una mirada al conflicto*. Bogotá: Los libros de la Catarata.
- Gómez, J. C., & Hernández, J. C. (2009). Libertad de prensa en Colombia: entre la amenaza y la manipulación. *Palabra Clave*, 12 (1), 13-35. Recuperado de <http://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/1450>
- Guzmán, G., Fals-Borda, O., & Umaña, E. (2005). *La violencia en Colombia*. Bogotá: Taurus.
- Hök, J. (2013). Impartiality and autonomy: Preconditions for journalism in weak states. In: Leon Barkho (ed.), *From theory to practice: How to assess and apply impartiality in news and current affairs* (pp. 169-184). Bristol: Intellect Ltda.
- Hughes, S., Garcés, M., Márquez-Ramírez, M., & Arroyave, J. (2017). Rethinking professional autonomy: Autonomy to develop and to publish news in Mexico and Colombia. *Journalism*, 18(8), 956-976. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2015.1006903>

- Karlekar, K. (2011). Press Freedom in 2010: Signs of change amid repression. Recuperado de: [http://freedomhouse.org/template.cfm?page=350&ana\\_page=382&year=2011](http://freedomhouse.org/template.cfm?page=350&ana_page=382&year=2011)
- Kurtenbach, S. (2004). *El papel de los actores externos en la contención de la violencia en Colombia*. Hamburgo: Instituto de Estudios Iberoamericanos.
- McDevitt, M. (2003). In defense of autonomy: A critique of the public journalism critique. *Journal of Communication*, 53 (1), 155-160. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2003.tb03011.x>
- Mellado, C., & Humanes, M. L. (2012). Modeling perceived professional autonomy in Chilean journalism. *Journalism*, 13(8), 985-1003. <https://doi.org/10.1177/1464884912442294>
- Merrill, J. (1974). *The Imperative of Freedom: A Philosophy of Journalistic Autonomy*. New York: Hastings House.
- Medina, F. (2009). El conflicto armado en Colombia: nuevas tendencias, viejos sufrimientos. *Misión Jurídica*, (2), 3-19. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5167603.pdf>
- Méndez, C., & Rondón, M. (2012). Introducción al análisis factorial exploratorio. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 41 (1), 197-207. [https://doi.org/10.1016/S0034-7450\(14\)60077-9](https://doi.org/10.1016/S0034-7450(14)60077-9)
- Molinares, V. (2014). *Guerra irregular y constitucionalismo colombiano*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Pabón, G. (2012). *En el nombre del Señor*. Bogotá: Penguin Random House Grupo Editorial Colombia.
- Pérez-Caballero, J. (2015). *El elemento político en los crímenes contra la humanidad*. Madrid: Editorial Dykinson.
- Real, E.; Agudiez, P., & Principe, S. (2007). «Periodismo ciudadano versus Periodismo profesional: ¿somos todos periodistas?». *Estudios sobre el mensaje periodístico*, (13): 189-212. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/ESMP0707110189A/12099>
- Reich, Z., & Hanitzsch, T. (2013). Determinants of Journalists Professional Autonomy: Individual and National Level Factors Matter More Than Organizational Ones. *Mass Communication and Society*, 16 (1), 133-56. <https://doi.org/10.1080/15205436.2012.669002>
- Reporteros sin Fronteras. (2014). *Clasificación Mundial de la Libertad de Prensa 2014*. Recuperado de: [http://files.rsf-es.org/200003926-23344242e2/2014\\_INFORME\\_ANUAL\\_RSFPDF](http://files.rsf-es.org/200003926-23344242e2/2014_INFORME_ANUAL_RSFPDF)
- Salvat, G., & Serrano, V. (2011). «Periodismo ciudadano y espacio público en la sociedad de la información». *Anàlisi* (41): 69-85. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/13304163.pdf>
- Skovsgaard, M. (2014). Watchdogs on a leash? The impact of organizational constraints on journalists' perceived professional autonomy and their relationship with superiors. *Journalism*, 15(3), 344-363. <https://doi.org/10.1177/1464884913483494>
- Stetka, V., & Örnebring, H. (2013). Investigative Journalism in Central and Eastern Europe: Autonomy, Business Models, and Democratic Roles. *International Journal of Press/Politics*, 18 (4): 413-435. <https://doi.org/10.1177/1940161213495921>
- Urán, A. (2008). *Colombia - un estado militarizado de competencia: las fallas estructurales para alcanzar la explotación sustentable de los recursos naturales*. Kassel: Kassel University Press.
- Vartanova, E. (2007). *Russian Media Economy*. Moscow: Moscow state university
- Vásquez, M. (2006). *Noticias a la Carta*. Sevilla: Comunicación Social Ediciones.
- Waisbord, S. (2012). *La reinención del Periodismo*. Conferencia dictada en el marco del Primer Congreso Internacional sobre estudios de periodismo, Chile, junio 27-29.

Waisbord, S. (2013). *Reinventing Professionalism: Journalism and News in Global Perspective*. Cambridge: John Wiley & Sons.

Weaver, D., Beam, R., Brownlee, B., Voakes, P., & Wilhoit, G.C. (2009). *The American Journalist in the 21st Century: U.S. News People at the Dawn of a New Millennium*. New York: Routledge.

# El posconflicto como proceso de restablecimiento de derechos a las víctimas del desplazamiento forzado

*The post-conflict as a Process of Restoration of Rights to Victims of Forced Displacement*

Yalexí Reinoso-Pérez<sup>1</sup>  
Divina Estrella-Martínez<sup>2</sup>  
Sandra Alturo-Mendigaña<sup>3</sup>  
Eligia Gámez-Móvil<sup>4</sup>

## Resumen

El desplazamiento forzado es un fenómeno que genera gran interés en la sociedad actual, pues son diversos los efectos que el mismo ha generado para las comunidades que han experimentado algún evento relacionado. Con el propósito de analizar cómo se da el restablecimiento de derechos para las víctimas involucradas, se presenta a continuación un estudio que analizó la Comuna 10 del municipio de Riohacha en el departamento de la Guajira por medio de un estudio fenomenológico y etnográfico con enfoque cualitativo, a través de grupos focales. Los resultados finales dejan entrever que las personas desplazadas en las zonas examinadas no cuentan con las condiciones mínimas para su sano desarrollo socioeconómico, lo que sugiere la necesidad de inserción de líneas de intervención social, para promover que dichas personas logren trascender el periodo de posconflicto de forma adecuada, reincorporándose de manera digna a todos los procesos sociales. Con ello se podrían forjar nuevas realidades y una verdadera superación de la guerra en los territorios del departamento y los asimilados a nivel nacional.

## Palabras clave

Posconflicto; desplazamiento; víctimas; restablecimiento; derechos.

## Abstract

Forced displacement is a phenomenon that generates great interest in today's society, since it has had various effects on communities that have experienced related events. Based on a phenomenological and ethnographic study with a qualitative approach, focus groups were conducted to analyse how the restoration of rights to the victims involved occurs in the Commune 10 of the municipality of Riohacha in the department of La Guajira. The final results suggest that the displaced persons in the areas examined do not have the minimum conditions for their healthy socio-economic development, which suggests the

Fecha de recepción: 3 de agosto de 2018  
Fecha de evaluación: 20 de noviembre de 2018  
Fecha de aceptación: 13 de diciembre de 2018

Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)  
Published by Universidad Libre



1. Magíster en Gerencia, orientación en Resolución de Conflictos y Mediación. Especialista en Manejo, Negociación y Solución de Conflictos. Docente de la Universidad de La Guajira, Colombia. Correo electrónico: yreinoso@uniguajira.edu.co.

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-1821-0896>.

2. Magíster en Psicología. Especialista en Gerencia de Servicios de Salud. Docente de la Universidad de la Guajira, Colombia. Correo electrónico: demartinez@uniguajira.edu.co

3. Magíster en Desarrollo y Gestión de Empresas Sociales. Especialista en programa de Educación. Docente de la Universidad de la Guajira, Colombia. Correo electrónico: sandraalturo@uniguajira.edu.co

4. Docente de la Universidad de la Guajira, Colombia. Correo electrónico: egamezmovil@uniguajira.edu.co

necessity of insertion of lines of social intervention to promote that these persons manage to transcend the post-conflict period.

#### Keywords

Postconflict, displacement, victims, rights, restoration.

### Introducción

Actualmente el país atraviesa por la etapa final de uno de los conflictos más antiguos de la tradición reciente a nivel mundial; esta problemática de corte social, político y cultural se ha convertido en el hecho histórico más importante de América Latina en las últimas décadas (Martínez, 2016). Es así, como la etapa de postconflicto busca erradicar una guerra que se originó hace más de medio siglo, y por esta razón, se han generado iniciativas diversas, para atender a las partes de interés, muchas de estas ideas se fundamentan en iniciativas usadas incluso en otros países que han logrado erradicar problemáticas análogas (Bringel y Falero, 2016).

Hablar de paz en un país como Colombia donde el conflicto ha predominado durante más de 50 años, supone la idea de alcanzar un estado óptimo donde haya armonía y oportunidades como etapa posterior al proceso de conciliación, que se ha derivado la firma de las normas a seguir para la finalización de la guerra (Ibáñez y Rodríguez, 2014). No obstante, la construcción de la paz requiere de un complejo y largo proceso que demanda, tanto de la buena intención y responsabilidad de las partes que intervienen en el acuerdo, como también del esfuerzo y aceptación de cada una de los integrantes de interés, para forjar un escenario propicio para el restablecimiento y recuperación de todos los individuos que atravesaron dicho camino (Ceballos, 2016).

La paz se entiende como un componente fundamental en los procesos de posconflicto (Granados, 2016). Para muchos expertos, dichos eventos deben estar mediados por alternativas que impliquen atacar el conflicto desde sus bases estructurales a través de diferentes án-

gulos, es decir, donde las soluciones vayan más allá de los mismos acuerdos de cese al fuego y se centren en atender aquellos aspectos cruciales, que sin duda alguna pasan por el desarrollo social de cada persona que hace parte del suceso conflictivo (Rodríguez, 2016).

Así las cosas, restablecer los derechos vulnerados de las personas que se han visto afectadas, implica entonces atender aspectos relacionados con sus necesidades básicas como son: asistencia judicial, identificación, salud y educación; según la Ley de Víctimas que el gobierno colombiano denominó Ley 1448 de 2011, se impartieron los postulados necesarios para iniciar esta nueva etapa y brindar las garantías necesarias a todas las personas incursas en el postconflicto (Rettberg, 2015).

Para este periodo, es innegable que los actores sociales de diversas corrientes han sido convocados para mediar y coadyuvar en el proceso, bien sea desde las ópticas académicas, económicas o profesionales, lo que hace pertinentes los análisis y abordajes en tal sentido (Navarro y Romero, 2017).

### Metodología

El estudio propuesto fue diseñado con un enfoque cualitativo, ya que tuvo por fin identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones palpables en la comunidad seleccionada para el ejercicio investigativo (Miguélez, 2016). Ahora bien, este concepto aplica dentro de esta investigación porque precisamente a esto se quiere llegar con el tema del postconflicto como restablecimiento de derechos, identificando la naturaleza de su realidad, y desde qué punto hace

de su estudio un todo integrado. Por otra parte y teniendo en cuenta los lineamientos del estudio, el tipo de investigación del presente estudio es fenomenológico, porque se enfocó en las experiencias individuales y subjetivas de los participantes (Husserl, 2013).

**Población.** Para analizar el posconflicto como restablecimiento de derecho a las víctimas del desplazamiento; se tuvo en cuenta a la población ubicada en la comuna 10 del municipio de Riohacha Departamento de la Guajira, el cual comprende 20 barrios en su totalidad. Para hacer una generalización exacta de esta población fue necesaria una muestra totalmente representativa, por lo tanto, se aplicó un procedimiento estadístico para calcular el tamaño muestral para lo cual resalta la fórmula que a continuación se describe:

$$n = \frac{z^2 \cdot x \cdot p \cdot x \cdot q}{e^2}; n = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}}$$

Para esta investigación se necesitó realizar tres grupos focales, repartidos en diferentes barrios ubicados en la comuna 10 del Distrito de Riohacha - La Guajira, para así analizar la manera como se ha venido desarrollando el restablecimiento a las víctimas en estos sectores. Las técnicas aplicadas fueron observaciones directas y entrevistas realizadas a los consultados en cada grupo focal, los cuales estuvieron conformados por 6 personas en cada grupo definido. En total se entrevistaron 18 personas, organizados de la siguiente forma (Ver tabla 1):

Tabla 1. Población muestra.

Hombres	10
Mujeres	8
Total	18

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### Rol de las víctimas

Para comprender el rol de las víctimas dentro del posconflicto, es necesario entender las

circunstancias por las cuales esas personas fueron violentadas en sus derechos inalienables, siendo el conflicto interno de Colombia la fuente principal de dichas agresiones; este, hace referencia principalmente a la violencia armada en la que se enfrentan grupos de varias índoles, tales como: fuerzas militares, guerrillas, paramilitares, comunidades religiosas o étnicas, empleando armas u otros métodos destructivos (Velásquez y Huelgos 2015).

Ahora bien, el conflicto armado en Colombia se ha convertido en uno de los aspectos más relevantes que han generado un cambio social. Según Arboleda; Elejabarrieta & Vázquez (2014, p. 42) Desde su inicio ha generado una serie de experiencias psicosociales globales como integración social, reconfiguración de identidades, crisis de la categoría de nación, consolidación del derecho a la diferencia, emergencia de nuevas experiencias afectivas como la incertidumbre, nuevas formas de discriminación entre otras.

Por lo enunciado, se considera que el conflicto ha estado atado a la historia del país, pues en la evolución del estado colombiano se observan un sinnúmero de eventos en los cuales, la nación se sumergió en la confrontación armada, tal es el caso de la independencia y las guerras civiles del siglo XIX; hasta la constante guerra contra los grupos armados y la delincuencia común que actualmente se lleva a cabo (Aponte y González, 2016).

La realidad citada ha generado que el postconflicto se convierta también, en una variable constante en la historia de nuestro país, es por ello, que en los últimos años se han llevado a cabo un sinnúmero de acuerdos de paz negociados entre gobiernos y grupos insurgentes, tal es el caso de las administraciones Barco (1986), Gaviria (1994) y Uribe (2002-2008), a través de los cuales seis grupos guerrilleros: M-19; EPL; Quintín Lame; PRT; CRS y AUC, mediante pactos de paz con los respectivos gobiernos, se desmovilizaron y se reintegraron a la vida civil. (Velandía, 2016)

No obstante, a pesar de la existencia de estas negociaciones, el conflicto continúa jugando una posición clave en la historia del país, por ello se hace necesario afirmar que los acuerdos en Colombia se ha extendido a lo largo de su evolución, puesto que los grupos derrotados en los combates y posteriores negociaciones, al no consolidarse una verdadera paz, se sublevan con posterioridad bajo la idea de la reivindicación (Larosa y Mejía 2014), aunado a esto, la falta de atención por parte del Estado a las víctimas y su verdadera reparación y restablecimiento de derechos, lo cual se configura como un factor adicional para la continuidad del conflicto en nuestro país, deriva en escenarios que son objetos de debate y controversia.

### **Configuración del posconflicto**

Es por ello que el posconflicto se configura como la etapa necesaria para establecer las pautas necesarias para materializar la paz. En este orden de ideas se hace necesario que, en el desarrollo del mismo los derechos de las víctimas sean cumplidos y salvaguardados a cabalidad, a través de políticas públicas, donde se reconozca a las víctimas, como un conglomerado para retribuir y curar. (Martínez y Cubides, 2016)

Teniendo en cuenta los anteriores planteamientos, se puede observar que, para la materialización de la paz, es necesario otorgar a las víctimas del conflicto un papel fundamental dentro de los procesos encaminados hacia ese fin, no para entorpecer los avances logrados, y estructurar avances serios y constante en la construcción de panoramas pacíficos y sostenibles (Sánchez, 2014).

En este sentido, la Corte Constitucional, teniendo en cuenta las críticas circunstancias en las que se encontraban las víctimas, luego de varios años de violencia y de haber sido ser un fenómeno subestimado y ocultado en un principio por parte de las instituciones e ignorado por la sociedad, estableció en la Sentencia T-025 de 2004, el deber del Gobierno Nacional, de

adoptar políticas, que garantizaran de manera integral los derechos de asistencia y reparación a las víctimas del conflicto armado en general, políticas que intervinieran en mayor capacidad de cobertura y efectividad las necesidades de las víctimas

### **Justicia Transicional**

Minow (2005), señala que “los mecanismos básicos de la justicia transicional constituyen un camino intermedio para hacer frente a los horrores del pasado, un camino que evita caer tanto en la venganza como en el perdón de los victimarios”. En este mismo sentido, la autora señala que la justicia transicional tiene como finalidad encontrar respuesta a los hechos de horror a través de las reparaciones y el esclarecimiento de la verdad, lo cual requiere de un esfuerzo conjunto de la sociedad para superar el pasado.

En este sentido, para el Centro Internacional de Justicia Transicional (2013), la justicia transicional es:

“El conjunto de medidas judiciales y políticas que diversos países han utilizado como reparación por las violaciones masivas de derechos humanos. Entre ellas figuran las comisiones de la verdad, acciones penales, los programas de reparación y diversas reformas institucionales.”

Por otra parte, Uprimny (2006), expresa que a través de la historia se ha clasificado la Justicia Transicional en razón “a el mayor o menor peso que les otorgan al castigo de los victimarios y a la garantía de los derechos de las víctimas o, en cambio, al perdón de los crímenes cometidos por aquéllos y al olvido de los hechos ocurridos”. (p. 76)

Ahora bien, en el contexto del posconflicto en Colombia, el Centro Internacional para la Justicia Transicional (2009), ha definido lo siguiente:

“La justicia transicional es una respuesta a las violaciones sistemáticas o generalizadas a los derechos humanos. Su objetivo es reconocer a las víctimas y promover iniciativas de paz, reconciliación y democracia. La justicia transicional no es una forma especial de justicia, sino una justicia adaptada a sociedades que se transforman a sí mismas después de un período de violación generalizada de los derechos humanos. En algunos casos, estas transformaciones suceden de un momento a otro; en otros, pueden tener lugar después de muchas décadas.” (p. 30)

De esta forma, autores como Uprimny, Saffon, Botero & Restrepo (2006), mencionan que la expresión ‘justicia transicional’ hace referencia a los procesos a través de los cuales se realizan transformaciones radicales de un orden social y político, bien sea por el paso de un régimen dictatorial a uno democrático, bien por la finalización de un conflicto interno armado y la consecución de la paz. De esta forma se podría observar que la Justicia Transicional hace referencia a aquellos procesos que nacen en respuesta a la necesidad de transformar una sociedad que ha sido azotada por graves violaciones de derechos humanos por parte de grupos armados dentro de un conflicto.

### **Derechos de las víctimas**

La Ley 1448 de 2011 es una de las más amplias rutas de reparación de víctimas puesta en marcha en Colombia. Colocando el periodo de vigencia de la misma entre el 2011 y el 2021; citando las palabras de la doctora Paula Betancur directora de la Unidad de Víctimas en entrevista al diario El Tiempo de Colombia (2012):

“Es la reparación integral más grande que se ha planteado en el país, una reparación, con la encomienda del presidente de no convertirse en una medida asistencialista si no algo que perdure y

otorgue herramientas a ciudadanos renovados”.

De forma complementaria, en Sentencia C-370 de 2006, se determinó que los derechos de las víctimas de graves violaciones a los derechos humanos a obtener reparación y restablecimiento de sus derechos tienen el carácter de fundamentales; por consiguiente, el Estado debe proveer el acompañamiento, la orientación y la atención necesaria para la satisfacción y el goce efectivo de derechos de las víctimas a fin de que éstas superen el estado de vulnerabilidad en que se encuentren.

En la misma línea en el año 2011, se promulgo la Ley 1448, a través de la cual, se articulan las medidas administrativas y judiciales que propenden por la satisfacción de la reparación integral, y la cual constituye el momento de coyuntura y toma de decisiones del sistema normativo a nivel municipal, distrital y departamental, sobre las medidas necesarias para garantizar la prevención, asistencia, atención y reparación integral de las víctimas del territorio nacional, y tiene como uno de sus fines que en su desarrollo, se cree y ordene el diseño e implementación de esquemas de atención y asistencia, a víctimas que respondan de forma efectiva a las necesidades particulares de cada persona y que faciliten en cada caso el acceso a la llamada reparación integral que incluye la verdad, la justicia y la reparación, con garantías de no repetición, toda vez que de acuerdo con los instrumentos internacionales que regulan la materia, la reparación integral es un derecho de las víctimas de violaciones de los derechos humanos y entre las cuales se encuentra el desplazamiento forzado (Quintero y Castellanos, 2017).

### **Restitución de tierras**

La respuesta del Estado Colombiano al desplazamiento forzado en materia legislativa ha sido lenta, en el sentido que tardó mucho tiempo, desde la aparición de este fenómeno, en re-

conocerlo y regularlo, tal vez en razón a que se pensaba que la violencia podría terminar ya sea acabando militarmente con los grupos al margen de la ley o bien sea mediante un acuerdo de paz.

De esta forma se estableció, la restitución de tierras y su formalización a través de sentencia, la cual hace al propietario, poseedor u ocupante de la misma al momento de los actos de victimización, por ello se analiza la relación jurídica que tiene el solicitante respecto del predio y las pruebas que lo soportan. Los jueces en sus fallos al ilustrar el marco de aplicación de la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras, hacen referencia a las normativas vigentes de justicia transicional en Colombia y a los fundamentos internacionales de protección de los derechos de las víctimas, de manera particular el derecho a la restitución como componente del derecho a la reparación.

En este sentido, se establecen la declaración Universal de los derechos Humanos, el convenio Americano de Derechos Humanos, el pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, los Principios Deng (Principios Rectores de Desplazamiento Interno), Principios Sobre Restitución de viviendas y el patrimonio de los refugiados y las personas desplazadas (Principios Phiñeiro) y los principios fundamentales de justicia para las víctimas de delitos y del abuso de poder del 29 de noviembre de 1985 de la ONU. Se expresa la naturaleza supranacional de estas normativas y las obligaciones correlativas del Estado colombiano cuando ratifica dichos convenios:

“En materia de protección de los derechos de las personas en situación de desplazamiento frente a la propiedad inmueble, la jurisprudencia de la Corte Constitucional ha resaltado que los Principios sobre la restitución de las viviendas y el patrimonio de los refugiados y las personas desplazadas, determinan deberes concretos a cargo de las autoridades estatales” (Tribunal Superior Distrito

Judicial de Cartagena, Sala Civil especializada en Restitución de Tierras, Sentencia agosto 1 de 2013).

Sin embargo, a pesar de la entrada en vigencia de la citada ley, la Contraloría, la Procuraduría y la Defensoría del Pueblo, identificaron como una de las dificultades del proceso de restablecimiento de derechos, el tema de restitución de tierras, pues se presentaron falencias en la estimación de potenciales beneficiarios por parte de la Unidad de Restitución de Tierras (URT) y el Departamento Nacional de Planeación (DNP) a partir de las cifras de los sistemas de registro oficiales, dejando por fuera las víctimas que, por temor, falta de información institucional u otras razones, no están registradas en esas bases de datos.

Por lo expuesto, las entidades mencionadas concluyeron que, “con posterioridad a la promulgación de la ley, el Sistema de Alertas Tempranas de la Defensoría del Pueblo (SAT) señaló que las condiciones de amenaza y vulnerabilidad continuaban respecto a los líderes de organizaciones de víctimas del desplazamiento forzado y reclamantes de tierras despojadas, lo que no permitiría un desarrollo adecuado del registro de víctimas y con ello el correcto desarrollo de la Ley 1448 de 2011” (Contraloría General de la República, Procuraduría General de la Nación, Defensoría del Pueblo, 2012).

### **Situación actual de las víctimas**

La situación actual de las víctimas en Colombia es preocupante, en este sentido la Corte Constitucional en la Sentencia T-206 de 2017, determinó que la Unidad para las Víctimas ha puesto en evidencia la crítica situación que se ha venido presentando de cara a la solicitud directa de pago de la indemnización administrativa y medidas de asistencia por las víctimas de desplazamiento forzado ultimando que:

“De acuerdo con la información suministrada, la Unidad para las Víctimas

no cuenta en la actualidad con el presupuesto suficiente para pagar la indemnización administrativa a favor de todos los solicitantes que cumplen con los requisitos exigidos reglamentariamente para ser priorizados; mucho menos, el Gobierno Nacional cuenta con los recursos para atender al resto de personas desplazadas que tienen derecho a la indemnización pero que no han sido priorizadas. Adicionalmente, la misma Unidad no tiene certeza sobre la fecha en la que estarán disponibles los recursos para el pago de todas las medidas indemnizatorias” (Corte Constitucional, M.P. Gloria Stella Ortiz Delgado).

Como consecuencia de lo anterior, se logra observar que la cantidad de reparaciones administrativas a entregar al año son muy bajas y no logran suplir la demanda presentada por las víctimas, quienes en vista de estos resultados han venido presentando gran cantidad de tutelas, llegando a cifras alarmantes de aproximadamente 576.000 reclamaciones Centro Nacional de Memoria Histórica, 2015).

Todo lo manifestado, permite concluir que, a la fecha y teniendo en cuenta la información entregada por las fuentes oficiales no se ha logrado una real restauración, reparación y resta-

blecimiento de derechos a las víctimas; lo que ha generado que las mismas tengan la percepción que la solución propuesta de no se ha llevado a cabo según la planeación inicial presentada por el Estado, lo que demuestra la ineficacia en la aplicación de las leyes que rigen la materia, es por ello que diversas organizaciones sugieren al Gobierno Nacional, establecer una solución contundente no a partir de un marco legislativo, sino a través de unas políticas de Estado, de asistencia efectiva, en las que se buscará que los componentes de la subsistencia mínima, estén realmente solventados (Quintero y Castellanos, 2017).

Así las cosas, el compromiso social con las víctimas, debe generar la implementación estrategia de atención y acompañamiento efectivo a la población en el restablecimiento efectivo de sus derechos, logrando una rehabilitación efectiva de los derechos a que haya lugar y donde se traspase el marco legislativo y normativo.

## Resultados

Luego de compilar la información de las observaciones y entrevistas realizadas a los grupos focales, se resumen en la tabla 1 los aspectos o componentes más significativos y que permitieron adelantar el proceso de reflexión para las conclusiones finales, ver a continuación (Tabla 2).

Tabla 2. Compilación de Resultados.

Preguntas	Respuestas centrales
1. ¿En cuánto a la Atención Humanitaria de emergencia que brinda el Estado, a qué ha tenido derecho su familia cómo víctimas en situación de desplazamiento?	Durante el proceso que se vivió por el desplazamiento de mi lugar de origen, recibí la ayuda económica por parte del Estado, donde nos brindan atención cada tres meses o seis en el caso de que nos acerquemos a las oficinas de atención a las víctimas.
2. ¿Fue identificado con documentos de identidad, después de ser desplazado(a)?	No, porque la tenía en sus pertenencias al momento de salir, aunque uno dijo que no pudo salir con los documentos ya que no le dio tiempo de sacar nada.
3. ¿Se encuentra vinculado a una institución educativa?	Sí, todos tienen hijos que pertenecen a una institución educativa.
4. ¿Se encuentra vinculado a un régimen de salud?	Si se encuentran vinculados a un régimen de seguridad subsidiada en diferentes E.P.S, donde le brindan atención en I, II y III nivel.

5. ¿Ha recibido garantías de seguridad por parte del estado, en cuanto al retorno a su lugar de origen o reubicación de su familia como desplazados?	El brindar garantías como tal no, es decir, el de volver al lugar de origen y dar garantías de protección no es lo que nos ofrecen, aunque si llegan a ofrecerlas, aceptaría, mientras otros dicen que no aceptarían.
6. ¿Cuánto devenga mensualmente en su oficio?	Según las personas entrevistadas dicen ganar entre los 100.000 a los 600.000 mil pesos mensuales.
7. ¿Cuántas personas habitan en la vivienda?	Habitan la vivienda entre los 4 a 10 personas
8. ¿Cree que la vivienda cumple con los servicios básicos para satisfacer sus necesidades físicas?	No cumple con todos los servicios que deben de tener cada vivienda, como son contar con agua potable las 24 horas del día, ya que les toca traerla de una vivienda vecina o calle, no poseen un alcantarillado, ni energía eléctrica en buen estado, el más puntual es el gas domiciliario.
9. ¿Cómo se provee de los alimentos consumidos en el hogar?	En su mayoría expresaron que los alimentos los obtienen comprándolos en los sitios o expendios autorizados y no autorizados.
10. ¿Ha recibido beneficios en cuanto a los subsidios familiares que ofrece el Estado?	La mayoría reciben los subsidios que ofrece el estado como son: familias en acción, adulto mayor, jóvenes en acción y crecimiento y desarrollo.
11. ¿De qué manera afronta las situaciones de conflicto que sucedieron en su vida?	Las circunstancias enseñan a los seres humanos a sobresalir de cualquier situación, de esta manera algunas expresaron que han salido positivamente y algunos no quieren recordar los sucesos.
12. ¿Cuál ha sido su adaptación adversa al conflicto?	Después del conflicto, quedan cicatrices, pero no se puede vivir lamentando de lo que sucedió, sino que hay que seguir y salir bien de todo lo que viene a futuro.
13. ¿Cree que las medidas de rehabilitación que ofrece el Estado a través de la ley de víctimas han sido suficientes para integrarse a la sociedad?	No, ya que muchos manifestaron no conocer la ley de víctimas, donde muestra y establece los beneficios de atención que brinda el estado; y otros de forma superficial.
14. ¿Cree que las intervenciones de los profesionales en psicología y trabajo social, han ayudado al mejoramiento de su vida personal y social?	No, desconocemos que se brinden estos servicios en cuanto a atención a las personas que son víctimas del desplazamiento forzado o víctimas del conflicto.
15. ¿Qué tipo de afirmaciones hago cuando recuerdo mi situación como desplazado?	Fue una situación difícil que no quisieran recordar, ya que fue el peor momento de nuestras vidas.
16. ¿Qué deseo y cómo me veo en un futuro?	Pienso en un mejor futuro, en brindarle y darle mejor vida a mi familia, que mis hijos tengan mejores oportunidades que yo.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

El cuadro anterior permite identificar aquellos aspectos relevantes que se lograron capturar en el proceso, a partir de los cuales se sugerirán posteriormente, las posibles consideraciones a tener en cuenta para futuras líneas de intervención, y que brindarán las herramientas necesarias para abordar de forma más certera los componentes y necesidades identificadas en

la comunidad que se analizó para investigación que arroja como resultado este documento.

Por otra parte, los datos que se recolectaron por medio de la aplicación de la entrevista, utilizando como medio los grupos focales, se realizó con el apoyo y colaboración de los antes mencionado, donde expresaron sus necesidades

y conocimientos acerca de los puntos establecidos en la entrevista y de la manera en que se han visto involucrados antes y después del conflicto, por otro lado, dieron una breve explicación sobre los mecanismos de restablecimiento de derecho que les brinda el estado cuando presentan este tipo de circunstancias, donde se ve enmarcado la situación que viven, sus necesidades y emociones, entre otros.

Así mismo, se logró un espacio de confianza donde se pudo interactuar de manera profunda la situación problema que poseen, también se pudo observar que la calidad de vida que estas personas tienen no es digna para el ser humano, ya que no cuentan con buenos servicios públicos que les faciliten una vida digna, convirtiéndose en una desestabilización para su integridad física y emocional. Con lo anterior se quiere resaltar que el estado no cumple con el objetivo planteado en la ley de víctimas, cuando expresa que su deber es brindar a las personas víctimas del desplazamiento forzoso, las garantías para una buena calidad de vida, así como restablecer sus derechos después de ser desplazados de su lugar de origen.

Por otro lado, a través de la interacción con estas personas, se logró que ellos expresaran sobre qué manera desean mejorar sus condiciones de vida, quedando en primera instancia, la buena educación para sus hijos, empleo como el mejor medio de salir adelante y acabar con las ayudas paliativas que hasta el momento ha venido brindando el estado.

De esta forma, y teniendo en cuenta que la rehabilitación e intervención es un proceso que debe de asegurar el estado a estas personas que han sido víctimas de la violencia y que a través de la ley 1448 de 2011 se debe asegurar todo lo expuesto anteriormente, se hace necesario resaltar que estas personas desconocen totalmente lo que dice y de qué manera el estado puede restablecer sus derechos, además es importante reconocer y saber que todo lo que esta ley dice que se les debe brindar a las personas que son

víctimas del conflicto no se le ha dado el debido cumplimiento.

Ahora bien, el análisis del postconflicto como restablecimiento de derecho a las víctimas del desplazamiento forzado en la comuna 10 del distrito de Riohacha, asegura la forma de cómo se debe abordar y establecer condiciones para atender a estas persona que en gran parte no han sido restablecida en su totalidad y, que desconocen el papel que cumple para la resolución del conflicto interpersonal y organizacional. Los mecanismo, que el estado ha implementado solo se evidencia en el documento llamado ley 1448 de víctima y que se debe mejorar la efectividad de la misma; para que las víctimas puedan en su totalidad ser restablecida de forma integral, sin desconocimiento y permanencia en cuanto a su reparación familiar, individual y grupal.

Por último y teniendo en cuenta las intervenciones psicosociales, que debe brindar el estado a las personas víctimas del desplazamiento para que superen la situación vivida y puedan ser personas resilientes, es decir, que superen los sucesos que causan traumas, falta de adaptación, miedo, delirios de persecución entre otros, se puede decir que no son atendidas por ningún profesional del área social, ya que no son visitados ni supervisados; donde se les debería de realizar visitas domiciliarias, intervención individual y familiar, estudios de casos entre otras intervenciones que deben de ser vigiladas por los profesionales en Psicología, Trabajo social, Abogados entre otros.

## Conclusiones

El conflicto y la violencia en nuestro país, se configuran como una constante, la cual a pesar de los diferentes intentos, no ha conseguido la ejecución sólida de los mecanismos necesarios, encaminados a restablecer los derechos de las víctimas, siendo la percepción predominante que son únicamente beneficiarios directos el Estado y el grupo armado de cada pacto o mo-

mento histórico; situación que contribuye a la continuidad sistemática del conflicto interno.

Es por ello que, que se debe reconocer efectivamente a las víctimas, su calidad de acreedora de los derechos de la verdad, la justicia y la reparación; derechos que deben ser materializados por el Estado, por su condición de garante de los derechos humanos de los coasociados, teniendo como punto de referencia que el marco normativo colombiano establece como principio fundamental la atención a la dignidad humana, lo que implica una atención integral que responda a cada una de las necesidades de las víctimas de acuerdo a sus particularidades y desde un enfoque diferenciador que ayude a la transformación de la realidad de la persona victimizada (Romero, Jaimes, Velásquez, y Márquez. 2015).

Respecto a los resultados obtenidos mediante las entrevistas y observaciones realizadas a los grupos focales, se pudo constatar que muchos de los actores que son víctimas del conflicto armado y que están asentados en esta comuna a fecha de la investigación, aún no les ha sido restablecido sus derechos como desplazados, recibiendo cada cierto tiempo soluciones paliativas en educación, viviendas y similares. No obstante, las condiciones de las ayudas o beneficios no se consideran las mejores pues en muchos casos se observa hacinamiento, carencia de cobertura para las necesidades básicas y demás aspectos relacionados con las condiciones mínimas y dignas que deberían surtir en estos escenarios.

Otro componente claramente identificado, es la ausencia de soporte de un equipo psicosocial para ayudarlos a ser personas resilientes, tal como lo estipula la Ley 1448/11 lo que de alguna manera agudiza la situación real, pues en la medida que evoluciona el tema del postconflicto, se entendería que este tipo de situaciones deberían estar controladas y atendidas por los diferentes estamentos que el gobierno ha encargado para tal propósito.

Así también, es pertinente resaltar que la gran mayoría de víctimas del conflicto armado que están localizadas en la comuna 10 del distrito de Riohacha, desconocen sus derechos, e incluso, la ley que los ampara, por lo cual los elementos mínimos y garantías para su nueva etapa pueden quedar sin gestión debido a la falta de información en tal sentido.

Una vez examinados los elementos citados como parte integral del proceso de restablecimiento de derechos a las víctimas del desplazamiento forzado asentada en la comuna 10 del distrito de Riohacha se hace menester, señalar los aspectos que a continuación se enuncian, como ideas relevantes para el diseño de futuros planes de intervención social:

- Se debe propender porque la persona beneficiaria sea participe activa en la resolución de su problema; por ello primordial propiciar el empoderamiento en las herramientas de protección de sus derechos, mediante el ejercicio de construcción colectiva del documento final y conocimiento pleno de la ley.
- A las víctimas del desplazamiento forzado se les debe socializar la Ley 1448 de 2011 o Ley de Víctimas, pues en la medida que ellos conozcan el alcance de la misma, se puede iniciar un proceso seguro y cercano que promueva la total reparación de sus derechos vulnerados. Al tiempo se cumple con uno de los objetivos fundamentales y darles el protagonismo que como víctimas deben tener a lo largo de cada una de las etapas a cumplir en el postconflicto.
- Todos los individuos que provienen del conflicto deben ser intervenidos a partir de su realidad contextual por las diferentes disciplinas profesionales, pues solo así se puede forjar un proceso integral donde las estrategias de mejoramiento en el postconflicto, obtengan el culmen de su propósito. De omitirse este tipo de actividades se estarían desconociendo tanto

los aspectos citados por la norma como los conceptos emitidos desde las Sentencias referenciadas con anterioridad.

- Se debe trabajar por brindar un acompañamiento psicosocial, de forma real ya que muchos desconocen su importancia, por lo cual aspectos relacionados como la reparación familiar, individual, y grupal pueden quedar desatendidos. Acompañar al individuo en esta nueva etapa, implica entregarle herramientas reales con las cuales pueda forjar un nuevo porvenir, siendo parte de la solución y contribuyendo con sus semejantes en el mismo objetivo.
- Promover la creación de centros de atención, seguimiento y verificación, donde se compruebe la verdadera condición de cada víctima, siendo ellas los exponentes de sus necesidades más latentes y donde se abran canales de comunicación con apoyo de las tecnologías de la información y comunicaciones para acortar los tiempos de respuesta y gestión de los casos presentados, al tiempo que se genera para el Estado una oportunidad de acercamiento y seguimiento para los fines propuestos.

## Referencias

- Aponte Jaramillo J. y González Calderón D. (2016). Aproximación al Concepto de Posconflicto: Una Mirada Desde La Paz Transformadora. *Revista Mundo Jurídico*. UDLA, 1 (2) 2016.
- Binda, N. U. y Balbastre-Benavent, F. (2013). Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Revista de Ciencias económicas*, 31(2), 179-187.
- Bringel, B. y Falero, A. (2016). Movimientos sociales, gobiernos progresistas y Estado en América Latina: transiciones, conflictos y mediaciones. *Cuaderno CRH*, 29(3).
- Ceballos, J. A. (2016). La Ley de víctimas y restitución de tierras y sus repercusiones de favorabilidad para la paz de Colombia. *Advocatus*, (23), 167-180.
- Centro Nacional de Memoria Histórica. (2015). Una nación desplazada: informe nacional del desplazamiento forzado en Colombia, Bogotá, CNMH – UARIV.
- Contraloría General de la República, Procuraduría General de la Nación, Defensoría del Pueblo. (2012). Primer informe de seguimiento de los organismos de control a la Ley 1448 de 2011 de víctimas y restitución de tierras. Bogotá D.C.
- Corte Constitucional, Sentencia C-370 de 2006.
- Corte Constitucional, Sentencia T-025 de 2004.
- Corte Constitucional, Sentencia T-206 de 2017.
- Díaz, A. (2015). Estrategia para el posconflicto en Colombia. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Echeverría A. (2013). Construcción social y política de los derechos a la justicia y la paz en el marco de la justicia transicional en Colombia, a partir del análisis de la experiencia de otros países. Publicado en la revista *Saber Ciencia y Libertad*, Indexada. Colombia.
- Granados, F. G. (2016). The political from the ordinary. Reflection of the possibility of post-conflict in Colombia/O político a partir do comum. Reflexão sobre a possibilidade do pós-conflito na Colômbia. *Cuadernos de Filosofía Latinoamericana*, 37 (114), 187-201.

- Guzmán, J. A. R. (2016). Los empresarios: proceso de paz y posconflicto en Colombia. *Responsabilidad social. Revista Internacional de Economía y Gestión de las Organizaciones*, 5(1), 15-21.
- Husserl, E. (2013). Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica. Libro Primero. Introducción general a la fenomenología pura. México: FCE.
- Ibáñez, A., y Rodríguez, C. (2014). Costos económicos y sociales del conflicto en Colombia ¿Cómo construir un posconflicto sostenible? Universidad de los Andes-CEDE.
- Jaramillo R. (2016). Análisis de la ayuda humanitaria para víctimas del conflicto armado en Colombia. Publicado en la revista *Saber Ciencia y Libertad*, Indexada. Colombia.
- La Rosa, M. J. y Mejía G. R. (2014). *Historia de Colombia (1810-2013)*. Bogotá: Pontificia
- Martínez Lazcano A. y Cubides Cárdenas J. (2016). Medidas de Inclusión para una Paz Duradera. Derechos humanos, paz y posconflicto en Colombia / Efrén Chávez Hernández y otros ocho; Tania Giovanna Vivas Barrera, editora. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- Martínez C. & Pérez A. (2015). La restitución de tierras: ¿Un mecanismo efectivo de reparación, para las víctimas del conflicto armado en Colombia? Publicado en la revista *Saber Ciencia y Libertad*, Indexada. Colombia.
- Martínez, J. C. (2016). ¿Qué nos dicen las publicaciones científicas sobre la paz, el conflicto y el posconflicto en Colombia y en el mundo? *Panorama*, 10(18), 6-7.
- Miguélez, M. M. (2016). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Paradigma*, 27(2), 7-33.
- Navarro, R. T., y Romero, I. V. (2017). El posconflicto en Colombia: una mirada desde la experiencia docente con desmovilizados. *IUSTA*, 1(46).
- Pérez C. (2017). El Control de Convencionalidad Ex Officio en el Marco de Posconflicto en Colombia. Publicado en la revista *Saber Ciencia y Libertad*, Indexada. Colombia.
- Quintero A. y Castellanos T. (2017). La Ley 1448/11, como mecanismo de garantía de restablecimiento de derechos a las víctimas del desplazamiento forzado. ¿Hechos o promesas? Universidad Santo Tomás, Bogotá D.C.
- Rettberg, A. (2015). Ley de víctimas en Colombia: un balance. *Revista de estudios sociales*, (54), 185-188.
- Rodríguez, C. D. T. (2016). Importancia de la construcción de paz en un contexto de guerra: caso colombiano en el periodo 2000-2016. *Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo*, 3(2), 130-149.
- Romero Fuenmayor L., Jaimes Velásquez M. y Márquez Cárdenas S. (2015). Caracterización de experiencias exitosas de negocios inclusivos en Colombia. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda, 2015.
- Sánchez Ruiz, David Felipe. (2014). Grupo de Memoria Histórica, ¡Basta ya! Colombia: memorias de guerra y dignidad. Bogotá, Centro Nacional de Memoria Histórica, 2013. 431 p. *Anuario de Historia Regional y de las Fronteras*, 19(2), 569-574.
- Santana, L. D., y Borobia, L. G. (2017). La investigación etnográfica: Experiencias de su aplicación en el ámbito educativo. *Paradigma*, 14(1y2), 26-49.
- Sayas R. & Caro M. (2016). Análisis de la praxis judicial en el marco del proceso especial de restitución y formalización de tierras. Una mirada al contexto de violencia territorial. Publicado en la revista *Saber Ciencia y Libertad*, Indexada. Colombia.

Stella R. (2017). Concepción del conflicto armado y sus víctimas en Colombia: Una mirada a partir del análisis de la Ley 1448 de 2011. Publicado en la revista Saber Ciencia y Libertad, Indexada. Colombia.

Velandia Cortés C. (2016). Políticas Públicas Parte Fundamental del Posconflicto Colombiano. Universidad Militar Nueva Granada. Cajicá, Cundinamarca. 2016

Velásquez Orrego, D. E. y Huelgos Sierra, R. L. (2015). Reflexión teo-filosófica sobre los derechos humanos de las víctimas de la violencia en tiempos de postconflicto. Revista Perseitas, 3 (2), pp. 211-233

# Derechos humanos, enfoque diferencial y construcción de paz. Breves reflexiones desde una visión constitucional\*

*Human Rights, Differential Approach and Peace Construction. Brief Insights from a Constitutional View*

José Rory Forero-Salcedo<sup>1</sup>

## Resumen

Se dan a conocer en este capítulo una serie de reflexiones y planteamientos, con los que pretendo adentrar al lector en una temática oceánica, esto es el respeto y garantía con enfoque diferencial, de los derechos y deberes de las personas en Colombia con especial protección constitucional, en el marco de la construcción de paz que anhela la sociedad colombiana. Con este cometido, a manera de conceptualización, contextualización y caracterización, realizo en un primer apartado una aproximación a los fundamentos supralegales de la igualdad en el Estado constitucional, social y democrático de derecho colombiano; en segundo término, analizo el respeto y garantía desde la óptica del enfoque diferencial, atendiendo a la tipología que normativa, jurisprudencial y doctrinalmente se ha venido planteando en relación con estos colectivos. Culmino en la tercera parte, con algunas recomendaciones para la inclusión desde el reconocimiento de la diferencia, en tanto presupuesto para que se garanticen y respeten los derechos de los sujetos de especial protección constitucional, en la implementación de los posacuerdos derivados del proceso de paz.

## Palabras clave

Estado constitucional; Constitución Política; enfoque diferencial; proceso de paz; igualdad; discriminación negativa; respeto; diferencia; inclusión.

## Abstract

A series of reflections and approaches are presented in this chapter, with which I intend to introduce the reader to an oceanic theme, that is, the respect and guarantee with a differential approach, of the rights and duties of people with special constitutional protection in Colombia, within the framework of the construction of peace that the Colombian society longs for. Accordingly, as a conceptualization, contextualization and characterization, a first section is an approximation to the supra-legal foundations of equality in the constitutional, social and democratic rule of law in Colombia; secondly, I analyze the respect and guarantee from the perspective of the differential approach, taking into account the typology that normative, jurisprudential

Fecha de recepción: 3 de agosto de 2018  
Fecha de evaluación: 20 de noviembre de 2018  
Fecha de aceptación: 13 de diciembre de 2018

Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)  
Published by Universidad Libre



\*Capítulo aportado a la obra colectiva dentro del proyecto ERASMUS OPT-IN, red de STAKEHOLDERS y balance en temas de interculturalidad, paz y derechos de la naturaleza. Producto de investigación, Grupo Derecho Penal, Derecho Disciplinario y Derechos Humanos, dentro del proyecto Vicisitudes del Derecho Disciplinario, 2018.

<sup>1</sup> Doctor en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid (España). Estudios avanzados en Derecho Constitucional en la Universidad Complutense de Madrid. Especialista en Derechos Humanos por la Universidad Complutense. Abogado y especialista en Derecho Público de la Universidad Externado de Colombia. Tratadista, conferencista y catedrático en pregrado y posgrado: especializaciones, maestrías y doctorados. Asociado del Instituto Colombiano de Derecho Disciplinario (ICDD) y colaborador en el Colegio de Abogados en Derecho Disciplinario. Coordinador académico de la Maestría en Derecho Disciplinario de la Universidad Libre de Colombia. Líder del grupo de investigación en Derecho Penal, Derecho Disciplinario y Derechos Humanos, avalado por Colciencias, adscrito a la Universidad Libre de Colombia, proyecto de investigación Vicisitudes del Derecho Disciplinario. Se ha desempeñado como Servidor Público en el Ministerio Público, asesor, jefe de la Oficina Asesora de Jurídica y personero delegado para la Segunda Instancia en la Personería de Bogotá D.C. En la Rama Judicial, como magistrado auxiliar. Correo electrónico: roryf63@yahoo.es ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-7946-047X>

and doctrinally has been proposed in relation to these collectives; to culminate in a third part, with some recommendations for inclusion from the recognition of the difference, as a budget for guaranteeing and respecting the rights of the subjects of special constitutional protection, in the implementation of the following agreements derived from the peace process.

### Keywords

Constitutional State; Political Constitution; differential approach; peace process; equality; negative discrimination; respect; difference; inclusion.

## Introducción

En el escenario mundial, el tema de los derechos humanos ocupa un lugar privilegiado, particularmente durante las últimas décadas; importancia derivada, paradójicamente, de su irrespeto y falta de garantía, especialmente en sociedades en transición<sup>2</sup>, en donde el riesgo de violación es permanente, principalmente para los más vulnerables, colectivos a los que la Corte constitucional en Colombia ha denominado sujetos de especial protección constitucional.

Hechos cumplidos como los del once de septiembre en los Estados Unidos, y los posteriores en Madrid, Londres, París, Bruselas, reafirman la importancia de la temática, en cuanto replantean la solución a la tensión entre seguridad y libertad, derivada del fenómeno del terrorismo; y nos obligan por un momento a reflexionar, sobre el tema más importante para la humanidad: los derechos humanos, su respeto y garantía, problemática que se debate entre la utopía y la realidad.

Pues bien, bajo el entendido que es un deber de toda persona y ciudadano en Colombia, defender y difundir los derechos humanos como fundamento de la convivencia pacífica, y que la paz es derecho un deber de obligatorio cumplimiento, resulta oportuno el presente espacio académico, que nos brinda la Universidad Libre, para hacer unas breves reflexiones sobre el carácter utópico de los derechos humanos dentro de sociedades en transición, haciendo énfasis

en la sociedad colombiana, especialmente en estos momentos de pos conflicto en que se implementan los acuerdos de Paz.

## Problema a Investigar

Así las cosas, las siguientes líneas buscan generar algunas reflexiones, acerca del respeto y garantía de los derechos y deberes de las personas en Colombia con especial protección constitucional, derivada del enfoque diferencial, en el ámbito del proceso de paz que vive la sociedad colombiana, desde una óptica eminentemente constitucional, acorde con la Constitución de 1991<sup>3</sup>.

## Objetivos

En este capítulo de la obra colectiva, resultado de una noble provocación académica propiciada por la Universidad Libre de Colombia, dentro del proyecto *ERASMUS OPT-IN*, red de *STAKEHOLDERS* y balance en temas de interculturalidad, paz y derechos de la naturaleza, y cuyo contenido en esencia representa una aproximación al título e insumo para una investigación posterior, se busca materializar tres objetivos concretos:

1. Estudiar los fundamentos constitucionales de la igualdad en el Estado, Constitucional, Social y Democrático de Derecho colombiano.

<sup>2</sup> Es el carácter utópico de los derechos humanos dentro de sociedades en transición como la colombiana, no obstante el mandato constitucional según el cual la paz es un derecho y un deber de obligatorio cumplimiento.

<sup>3</sup> Génesis de la Constitución colombiana de 1991 fue el movimiento de la séptima papeleta, proceso en el que tuve el honor de intervenir.

2. Determinar como el Constituyente planteó el enfoque diferencial en la Constitución Política de 1991, a fin de materializar la inclusión, la no discriminación, las acciones afirmativas y el reconocimiento a la diversidad.
3. Con base en los anteriores insumos, plantear algunas recomendaciones para la inclusión de estos colectivos desde el respeto a la diferencia, cuya materialización representa para la sociedad colombiana, sin duda, una de sus grandes asignaturas pendientes.

### Metodología

La primera parte es descriptiva y explicativa y la última propositiva, resultando como corolario lógico, una serie de insumos para la realización de una igualdad real y efectiva de la población colombiana.

En consecuencia se realizará un estudio ordenado conforme a los temas generales señalados en el sumario y a fin de que el capítulo guarde coherencia, se acompañará en lo pertinente el desarrollo normativo, jurisprudencial y doctrinal de las categorías dogmáticas plasmadas en la Constitución de 1991, procurando hacer el análisis valorativo, crítico y reflexivo que la temática amerita.

En aras de una mayor ilustración la relación de textos y autores se detallarán de manera general al finalizar el mismo.

### Resultado

#### **Fundamentos constitucionales de la igualdad en el Estado, Constitucional, Social y Democrático de Derecho colombiano.**

#### *Dignidad humana e igualdad en cuanto valores supremos*

La legitimidad y credibilidad del Estado Constitucional Social y Democrático de Derecho es consecencial al cumplimiento y materialización del Ordenamiento Superior, en cuanto Estado garante de los derechos y libertades fundamentales, cuyo carácter ínsito, previa fundamentación, sobresale en el Código Político colombiano.

Al realizar un recorrido por el sendero de las realidades históricas concretas de nuestra sociedad, y la forma como se ha venido construyendo la fundamentación teórica de los valores, principios, derechos, deberes y garantías constitucionales, convencionales y universales, constatamos que uno de los principales problemas de nuestro Estado y por tanto una de las grandes asignaturas pendientes, radica en acoger la nueva fundamentación de los derechos, para poderlos materializar en la práctica, lo que implica conocer las causas primarias de la crisis, para materializar el derecho de igualdad, como solución efectiva a la problemática planteada respecto de poblaciones vulnerables<sup>4</sup>.

En efecto, la fundamentación de los derechos humanos fruto de la conquista racional de la humanidad y sustentada en las ideas de los grandes pensadores de la época antigua, medieval, mo-

4 Recordemos la influencia del Cristianismo en su génesis, pues al establecer que el hombre tiene unos valores, crea las condiciones propicias para el nacimiento de los derechos, como primer mensaje liberador de la humanidad; la Carta Magna de 1215; el aporte de las universidades de la época que logran redescubrir el saber jurídico del mundo romano; la teoría política de los contractualistas, particularmente Hobbes y Rousseau, con la teoría sobre el pacto social y Montesquieu, Kant y Locke, al plantear que la libertad natural del hombre no puede ser atropellada por el mismo, pero fundamentalmente Locke, quien al realizar la primera descomposición de los derechos, consagrando los tres elementos básicos: seguridad, libertad y propiedad, llevaría a la configuración de los derechos, en donde la teoría de la libertad genérica, se va a traducir posteriormente en el sistema de los derechos fundamentales, pensamiento sobre el cual se edificará la democracia constitucional y los derechos humanos como dogma.

derna y contemporánea; sirvió al Constituyente de 1991 para consagrar en la Carta Política el núcleo duro del constitucionalismo vigente<sup>5</sup>.

Evidentemente, quedaron plasmados los derechos y libertades formales, clásicos, de libertad o fundamentales; los derechos económicos, sociales y culturales; los derechos colectivos y el derecho a un ambiente sano, así como los deberes de la persona y del ciudadano.

Pero además de enunciarlos, el Constituyente estipuló una serie de mecanismos de protección para que el Estado y los poderes públicos y privados los respeten, se creó la Institución del Ministerio Público ejercido por el Procurador General de la Nación, el Defensor del Pueblo<sup>6</sup> y los personeros distritales y municipales; y se consagraron las acciones supra legales de inconstitucionalidad, nulidad, cumplimiento, populares, de grupo, de repetición, pero principalmente la acción de tutela; amén de la excepción de inconstitucionalidad, el derecho de petición, el habeas corpus y el habeas data. Adicionalmente, la creación de la jurisdicción constitucional y un procedimiento de reforma de la Constitución relativamente rígido.

Como se puede observar, el deber ser normativo responde a los postulados de dignidad humana: libertad, igualdad, solidaridad, participación, justicia, y recoge toda la tradición jurídica de la humanidad, acopiada en la declaración universal de los derechos humanos, en cuanto a la consagración, el respeto y la garantía de los derechos fundamentales de la persona humana<sup>7</sup>.

Ahora bien, la Carta Política de 1991 plantea el enfoque diferencial a fin de que se puedan materializar los valores, principios, derechos, deberes y garantías, principalmente el principio de igualdad, a través de la no discriminación, buscando la realización de acciones afirmativas, para que la igualdad sea real y efectiva; en consecuencia, los asociados deben respetar y garantizar los derechos, y de contera el trato que se le dé a cada persona debe corresponder a su particular condición y situación, y desde el respeto a la diferencia, el Estado debe adoptar medidas en favor de colectivos que comprobablemente han sido discriminados, excluidos, marginados, y sobre los cuales se presenta un déficit fuerte de protección y garantía de derechos en la práctica.

El enfoque diferencial se define doctrinalmente como el elenco de acciones y políticas públicas que, al dar un trato diferenciado a sujetos de especial protección constitucional, contribuye a eliminar barreras entre los distintos colectivos de la población, creándoles igualdad en el acceso a las oportunidades en la vida política, económica, social, comunitaria, y cultural.

Se ha venido construyendo, principalmente por la Corte Constitucional colombiana, una tipología de los grupos de especial protección, en quienes opera de una manera determinante el enfoque diferencial, en cuanto a los comportamientos, acciones y políticas públicas que debe desplegar, respectivamente, la persona, la sociedad y el Estado.

5 En efecto, si bien es cierto la Constitución Política de 1991, de gran contenido axiológico e inspirada en gran medida en las Constituciones italiana, alemana y francesa de la segunda postguerra mundial, así como en la Constitución española de 1978, consagró de una parte catálogos amplios sobre derechos, garantías y deberes; y de otra, estipuló una gama grande sobre mecanismos de participación ciudadana, buscando desarrollar una cultura ética, humana y política en su población, los cuales si bien han tenido una proyección legal; también lo es, que han quedado relegados en gran medida a simples postulados teóricos, principalmente en lo que atañe a la paz como un derecho y un deber de obligatorio cumplimiento.

6 Institución extrapolada de la consagrada en el Estado español en 1978. CONSTITUCIÓN ESPAÑOLA, 3ª Edición, 1997, Ed. Colex.

7 No podemos olvidar las revoluciones Inglesa de 1688, la Norteamericana de 1776 y la Francesa de 1789, cuyos soportes, el Bill of Rights; la Declaración de Derechos del Estado de Virginia y la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano respectivamente, de gran influencia para el constitucionalismo colombiano; así como el pensamiento de Herman Heller, al acuñar la cláusula Estado Social de Derecho, con la que se inicia el texto de la Constitución, y naturalmente, la Declaración Universal de los Derechos Humanos, del 10 de diciembre de 1948, y los pactos internacionales de Derechos Civiles, Políticos, Económicos, sociales y culturales y demás convenios internacionales, que vienen a desarrollarla.

Así las cosas, se puede clasificar los grupos sobre quienes se debe aplicar el enfoque diferencial: Por el ciclo vital (niños, niñas, adolescentes y personas mayores); discapacidad (personas en condición de discapacidad física o mental o con habilidades o capacidades especiales); pertenencia étnica (indígenas, comunidades negras, afrocolombianas, palenqueras y raizales; gitanos – rom); género (mujeres; grupo LGBTI: lesbianas, gays, bisexuales, transsexuales, intersexuales); condición económica (persona habitante de calle o en extrema pobreza); víctimas del conflicto armado (personas en situación de desplazamiento, campesinos, líderes sociales, miembros de organizaciones sindicales, defensores de derechos humanos); marginación y exclusión social (personas privadas de la libertad).

### **El enfoque diferencial en la realidad colombiana**

#### ***La discriminación negativa en tanto antítesis que atenta contra el Estado Constitucional Social y Democrático de Derecho***

Como si no existiera el pacto político y social al interior de los estados latinoamericanos, éstos atraviesan su peor crisis económica, social y política, consecuencia de las debilidades de sus sociedades, representada en la falta de conciencia y de solidaridad, la insensibilidad social, la deshumanización, la intolerancia, en fin, el irrespeto a los derechos fundamentales de su población, en especial, de quienes se encuentran en condiciones de vulnerabilidad, discriminación, exclusión y marginación, imposibilitando el diseño de verdaderas políticas públicas de Estado, que dentro de la transversalidad de los derechos humanos y el enfoque diferencial, lo-

gre superar el déficit de derechos de estos grupos de especial protección.

En Colombia, el incumplimiento de los deberes genéricos por parte de las personas y ciudadanos, y de los deberes funcionales de algunos de los servidores públicos<sup>8</sup>, determinan la presencia de fenómenos que atentan contra la esencia misma del Estado Constitucional Social y Democrático de Derecho, traducidos en la ineficacia, ineficiencia, impunidad, es decir, irresponsabilidad en el ejercicio de la función pública, por omisión o extralimitación de funciones, que desconocen con su actuar el principio fundamental de la Organización Política, según el cual la conducta del funcionario debe estar encaminada, siempre hacia la realización del interés general<sup>9</sup>.

Los anteriores quiebres y sombras institucionales, tienen una causa común, representada en la corrupción en sus diferentes órdenes, lo que crea injusticia, desigualdad social, violencia, marginación, exclusión social, al imposibilitar una verdadera inversión social, generando un grave deterioro e inestabilidad institucional, y llevando afortunadamente para una minoría, a la pérdida paulatina de la legitimidad, en cuanto a la forma de gobierno democrática establecida en el ordenamiento supremo.

El panorama no puede ser más desolador, a lo que se suma la situación de pobreza y miseria de gran parte de su población, que dada la desigualdad social generada en gran medida por el saqueo de los recursos públicos por parte de algunos de los “servidores del Estado”, no cuenta con los servicios sociales necesarios, con un empleo formal y estable, con una vivienda digna, una educación de calidad, una seguridad social o un servicio de salud decente.

8 De una parte, el mandato superior según el cual las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias y demás derechos y libertades y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado, se ha convertido en un simple postulado teórico; por cuanto las autoridades encargadas de satisfacerlo no cuentan con los recursos, desde el punto de vista físico o humano suficientes, amén de no desarrollarse los elementos de solidaridad social e integración comunitaria *conditio sine qua non* para realizar tal cometido.

9 FORERO SALCEDO, José Rory. Fundamentos Constitucionales de la Potestad Disciplinaria del Estado Colombiano. Lo Influencia del Derecho Comparado. Ed. Universidad libre de Colombia. Bogotá-Colombia. 2012.

Ciertamente, la realización de la igualdad a través de la procura de un mínimo existencial<sup>10</sup> y la igualdad de oportunidades sociales en este contexto se hace inexistente, generando cada día mayor exclusión social, marginalidad política y desigualdad económica, en si creando un alto riesgo para la integridad de niños, niñas, adolescentes y personas mayores; personas en condición de discapacidad física o mental o con habilidades o capacidades especiales; indígenas, comunidades negras, afrocolombianas, palenqueras y raizales; gitanos – rom; mujeres; lesbianas, gays, bisexuales, transexuales, intersexuales; personas habitantes de calle y en pobreza extrema; personas en situación de desplazamiento, campesinos, líderes sociales, miembros de organizaciones sindicales, defensores de derechos humanos y personas privadas de la libertad.

Que no decir, de la violencia que padece su población, particularmente la sociedad civil, por la intolerancia de los grupos al margen de la ley, que al lado del Estado inoperante, se disputan la titularidad del territorio, para realizar actividades ilícitas como el narcotráfico y la minería ilegal, siendo los principales violadores de los derechos humanos; circunstancia que genera cada día mayor miseria y desplazamiento forzado, haciendo nugatorio el anhelo de paz del pueblo colombiano, bajo el entendido que a la paz como derecho y deber de obligatorio cumplimiento, solamente se puede llegar por el sendero de la Justicia Social.

## **Recomendaciones para la inclusión desde el reconocimiento de la diferencia**

### ***Políticas públicas de inclusión***

Es urgente diseñar verdaderas políticas públicas de Estado, que dentro de la transversali-

dad de los derechos humanos y el enfoque diferencial, cambie el comportamiento de los particulares y servidores públicos, y se convierta en una constante y en un paradigma de respeto y garantía, para lograr superar el déficit de derechos de los grupos vulnerables en Colombia.

En este ámbito, el compromiso de la sociedad frente al respeto de los derechos humanos como valor fundamental es evidente, y debe entenderse que dicha tarea no puede ser consecuencia de esfuerzos individuales y aislados, sino que se trata de un desafío colectivo que ha de involucrar tanto a gobernantes como a gobernados, dentro del concepto imperante en el código político colombiano, traducido en la democracia participativa<sup>11</sup>.

Una democracia real “...ese milenario invento de unos atenienses ingenuos para quienes significaba, en las circunstancias sociales y políticas concretas del momento, y según la expresión consagrada, un Gobierno del pueblo, por el pueblo y para el pueblo...”<sup>12</sup>; como una de las únicas soluciones civilizadas a la problemática planteada. Sólo en la medida en que la sociedad colombiana logre transformar la democracia formal existente en una democracia real, se recobrará la legitimidad y credibilidad institucional, a través de la cristalización de la Democracia sustancial<sup>13</sup>, como la plantea Ferrajoli.

Para tal cometido es necesario que la población sea consciente de lo que significa la primacía del interés general, de la justicia social, del respeto a la diferencia, de la inclusión; conceptos enmarcados dentro de la ética y la moral, como valores propios de toda sociedad civilizada; que los servidores públicos entiendan la función pública encomendada no puede

10 MADRIÑÁN R., Ramón Eduardo. El Estado Social de Derecho. Ediciones Jurídicas Gustavo Ibáñez, 1997, pp.55.

11 La Democracia Real es la forma de Gobierno que satisface los anhelos de dignidad humana, justicia, libertad e igualdad.

12 SARAMAGO, José. Artículo publicado en el diario El País, miércoles 6 de febrero de 2002, bajo el título “Este mundo de la injusticia globalizada”.

13 DE CABO DE LA VEGA, Antonio y PISARELLO, Gerardo. Los fundamentos de los derechos fundamentales. Editorial Trotta S.A Madrid-España. 2001.

discriminar a ningún grupo; que se fortalezca el aparato jurisdiccional del Estado, implementando los mecanismos necesarios para una oportuna administración de justicia en los diferentes campos, principalmente para que se sancionen los abusos y maltratos que se cometan en contra de las personas que por su condición económica, física o mental se encuentran en circunstancias de debilidad manifiesta, para que el Juez del Estado Constitucional Social y Democrático de Derecho logre satisfacer las exigencias concretas de la Justicia, no solo formal, sino también material, evitando la impunidad; y se redimensionen los controles ciudadano e institucional sobre la gestión pública, con verdaderos órganos de control, para lograr la correcta fiscalización del erario y de ésta forma el debido manejo e inversión de los dineros públicos, que permita diseñar las políticas públicas de inclusión, en tanto acciones concretas del Estado y verdaderas construcciones sociales.

En suma, el camino correcto está dado, en equilibrar los corazones de los colombianos y colombianas, formando en valores y principios, desde la casa, en la escuela, en el colegio, en la universidad, en el trabajo; buenas personas, buenos ciudadanos; para así tener en el futuro, servidores públicos honestos, comprometidos con el interés colectivo y cumplidores de sus deberes funcionales; lo que llevaría a encontrar verdaderos puntos de equilibrio entre el interés general y la dignidad humana, entre la autoridad y la libertad, entre la seguridad y los derechos fundamentales, dentro de un orden político, económico y social justo, como reza el ordenamiento superior, previa materialización del principio de responsabilidad que todos tenemos dentro del Estado, particularmente la responsabilidad de los poderes públicos, para no solamente tener Constitución, sino también estar y contar con Constitución

Solamente así se logrará un verdadero respeto y garantía de los derechos humanos, acorde con los postulados de dignidad humana: libertad, igualdad, solidaridad, justicia, participa-

ción, fruto de las conquistas alcanzadas por la racionalidad a lo largo de la historia, no solamente para los más vulnerables, sino con los más vulnerables.

## Conclusiones

- i. El calificativo de Estado Constitucional Social y Democrático de Derecho se predica de las organizaciones políticas en donde el respeto, protección, guarda y promoción de los derechos humanos constituye la constante; erigiéndose esta forma estatal como el presupuesto esencial para la existencia misma de la dignidad de los seres humanos, sin discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica.
- ii. El respeto a la dignidad humana de la persona y la prevalencia del bien común, interés público, colectivo, o interés general, constituyen principios fundamentales del Estado Constitucional Social y Democrático de Derecho colombiano y la forma Democrática de Gobierno, emerge como un instrumento fundamental para su materialización, dentro de la dinámica propia de la Organización protagonizada por gobernantes y gobernados, en quienes tal principio debe constituir la guía permanente de su actuar, propugnando por una Administración Pública, honesta, eficiente, garante de los derechos humanos y del interés público, donde la conducta de los servidores públicos consulte siempre la idea de justicia social, como único camino para lograr la paz como derecho y deber fundamental de obligatorio cumplimiento.
- iii. En toda sociedad, pero particularmente en las sociedades en transición, como es el caso colombiano, el gobernante juega un papel protagónico en la realización de los principios fundamentales que orien-

tan el Estado Constitucional Social y Democrático de Derecho; por consiguiente, debe mostrar resultados concretos de su gestión, tarea que se extiende a su población, si quieren construir las bases jurídicas de un Estado participativo, pluralista, en donde impere la democracia real; y de unas instituciones que se justifican y tendrán razón de ser, en la medida que implementen con enfoque diferencial políticas públicas de inclusión, a fin de que se respeten y garanticen los derechos de los asociados, principalmente de los grupos discriminados y marginados.

iv. Pensar y actuar en contravía de lo manifestado, equivale a patrocinar la situación de crisis que en forma directa o indirecta afecta al pueblo colombiano; que de no solucionarse más temprano que tarde y con el concurso de todos, inexorablemente llevará a la destrucción de la fórmula: Estado Constitucional Social y Democrático de Derecho, quedando allanando el camino para el indeseable Estado totalitario, resultando la corrupción y la violencia como únicos legados para las generaciones venideras.

## Referencias

- ALEXI, Robert. *Teoría del discurso y derechos humanos*. Editorial Universidad Externado de Colombia. Quinta reimpresión. Bogotá – Colombia. 2013.
- FERRAJOLI, Luigi. *Los fundamentos de los derechos fundamentales*. Editorial Trotta S.A. Edición de Antonio de Cabo De La Vega y Gerardo Pisarello. Madrid – España. 2001.
- DWORKIN, Ronald. *Los derechos en serio*. Editorial Ariel Derecho. Primera Edición en esta presentación. Barcelona – España. 2012.
- MADRINÁN R., Ramón Eduardo. *El Estado Social de Derecho*. Ediciones Jurídicas Gustavo Ibáñez, 1997, pp.55.
- FORERO SALCEDO, José Rory. *Fundamentos Constitucionales de la Potestad Disciplinaria del Estado colombiano. Lo Influencia del Derecho Comparado*. Ed. Universidad libre de Colombia. Bogotá-Colombia. 2012.
- Garantías constitucionales en el ámbito disciplinario de los servidores estatales*: Revista Diálogos de Saberes. Número 25. Corporación Universidad Libre. 2007. Páginas 211-237. Bogotá – Colombia.
- *Hacia la excelencia en la Administración Pública colombiana*. Revista de la Facultad de Derecho. Diálogos de Saberes. Universidad Libre de Colombia. No. 33, Julio – Diciembre de 2010. Páginas 13-34. Bogotá, D.C. Colombia.

# Configuración de la responsabilidad por publicidad engañosa en productos *light*, bajos en grasa o libres de grasa

*Configuration of Liability for Deceptive Advertising in Light, Low in Fat or Fat-free Products*

Rafaela Sayas-Contreras<sup>1</sup>  
Eliana Margarita Alcalá-De Ávila<sup>2</sup>  
Ángela Patricia San Martín-Gómez<sup>3</sup>

## Resumen

Este artículo pretende hacer un análisis teórico- jurídico acerca de la configuración de la responsabilidad por publicidad engañosa en los productos *light*, libres en grasa o bajos en grasa. Lo que se procura aquí es realizar un contraste entre las bases generales de la publicidad engañosa y las tendencias publicitarias que determinan de una u otra forma los hábitos alimenticios de los consumidores. Con fundamento en la ley y en la Resolución 333 de 2011 de Ministerio de Protección Social, analizamos el rol del Estado respecto a la protección de los consumidores e indagamos sobre si es necesaria una ejecución más activa frente a las gran afluencia de tendencias publicitarias que pueden confundir al ciudadano común.

## Palabras clave

Productos *light*; productos bajos en grasa; productos libres de grasa; publicidad engañosa; consumidor.

## Abstract

This paper tries to make a theoretical-legal analysis of the configuration of liability for misleading advertising of light, fat-free or low-fat products. Furthermore, this paper aims at contrasting the general bases of false advertising and the advertising trends that in one way or another determine the consumers eating habits. Based on the law and Resolution 333 of 2011 of the Ministry of Social Protection, we analyze the role of the State with respect to consumer protection. Also, this study will try to determine if a harder and more active actions is required in the face of the advertisements trends that can confuse the consumer.

## Keywords

Light; fat-free; low-fat products; false advertising; consumer.

Fecha de recepción: 3 de agosto de 2018  
Fecha de evaluación: 20 de noviembre de 2018  
Fecha de aceptación: 13 de diciembre de 2018

Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)  
Published by Universidad Libre



\* Artículo de investigación, resultado del Proyecto de investigación Colciencias Consuma Caribe, perteneciente al área de derechos de los consumidores, subárea de consumidor alimentario, desarrollado en el grupo de investigación Conflicto y Sociedad y financiado por la Universidad de Cartagena de la ciudad de Cartagena (Colombia). Dirección Rafaela Sayas Contreras.

1 Abogada de la Universidad de Cartagena, especialista en Derecho Financiero de la Universidad del Rosario, especialista en Conciliación de la Universidad de Cartagena, magíster en Derecho de la Universidad Nacional de Colombia, PhD en Sociología de la Universidad Belgrano, Buenos Aires (Argentina), candidata a doctora en Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, docente de la Facultad de Derecho Universidad de Cartagena en pregrado y posgrado. Correo electrónico: rafaelaester@gmail.com ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-9342-3907>

2 Estudiante de IX semestre de la Facultad de Derecho de la Universidad de Cartagena, Colombia. Semillerista del Grupo Conflicto y Sociedad Categoría A, Colciencias. Correo electrónico: elimar1918@hotmail.com ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-1613-8886>

3 Estudiante de IX semestre de la Facultad de Derecho de la Universidad de Cartagena, Colombia. Semillerista del grupo Conflicto y Sociedad Categoría A, Colciencias. Becaria de Banco Santander-Universia (2017). Correo electrónico: apaty0311@gmail.com ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-2507-7349>

## Introducción

La publicidad engañosa es un tema que nos atañe como consumidores y que determina nuestra decisión en el nacimiento de las relaciones de consumo. Las informaciones que de alguna manera nos ayudan a determinar qué producto adquirir pueden incluso establecer nuestros hábitos alimenticios. Es por eso que este trabajo alude al análisis jurídico relacionado con uno de los productos alimenticios que se han desarrollado en los últimos tiempos los cuales son los denominados light, libres en grasa o bajos en grasa, los que se han convertido en una tendencia cultural que aporta a la maximización de sus elementos subjetivos más que objetivos, a través de tendencias publicitarias que aportan un valor ideal por encima del real.

Esta tendencia ha llegado a ser una práctica que puede vulnerar los derechos de los consumidores, específicamente el deber de parte de los productores de brindar la información objetiva y veraz puede ser un modelo pertinente para analizar el fenómeno de los productos alimenticios que tienen la connotación de cargas calóricas menores de aquellos denominados “normales”.

Es por esta problemática que buscamos con este artículo determinar si bajo estas configuraciones publicitarias se puede desarrollar la concepción de un tipo de publicidad engañosa, en un contexto donde solo se ha estudiado la temática bajo la regulación general, lo que ha generado una desprotección que pretendemos evaluar. De estas pretensiones hemos estructurado el trabajo desde un marco general y evaluado si en los productos seleccionados bajo los fenómenos publicitarios en su regulación nacional tiene algún tipo de control, para así construir propuestas que permitan formular reflexiones y propuestas que busquen la protección del consumidor. Concretando una investigación netamente teórica que busca un contraste de la realidad comercial y la protección que ofrece nuestro ordenamiento jurídico.

## Metodología

El trabajo se aborda desde los parámetros de la investigación cualitativa, a través de un análisis jurídico, descriptivo, con fundamento en la dogmática y legislación colombiana y su paralelo con el derecho comparado, que busca bajo estos preceptos responder la siguiente pregunta problema: ¿Es posible configurar jurídicamente publicidad engañosa en las técnicas publicitarias desarrolladas para la promoción de productos light, bajo en grasa y libre de grasa? Si esto es así ¿La actividad reguladora del Estado ha cubierto dicho problema o se hace necesario una labor que atienda a la desprotección generada para los consumidores?

## Marco Teórico

### Conceptos claves: productos light, libres en grasa o bajos en grasa según la legislación

Un alimento light es aquel que tiene un número de calorías inferior a su alimento de referencia es decir para poder etiquetar un producto como “light” se debe partir de un producto que ya esté en el mercado. Obtener un producto de este tipo se hace desde dos mecanismos, el primero es una reducción de su componente o por el contrario de una sustitución de estos. Cada país tiene determinados porcentajes para establecer dentro del etiquetado si este es “light” o no, sin embargo, el problema se presenta cuando los etiquetados de alguno de los productos presentan el indicativo de ser 0,0 en su contenido o la denominación de 0 %. Internacionalmente no existe una norma o ley que regule estos indicativos, así mismo se desprende que no hay nada que impida hacer una referencia poco real e inconsistente del verdadero contenido nutricional, más allá del contenido en la tabla nutricional del etiquetado de los productos.

En Colombia la información exacta es un derecho del consumidor, y bajo el desarrollo de esta determinación la **resolución 333 de 2011 del Ministerio de Protección Social**, regula el

uso de expresiones como *light*, bajo en grasa o libre de calorías, como se presenta a continuación:

#### Art. 16

Condiciones generales para la declaración de propiedades relacionadas con el contenido de nutrientes. Las condiciones generales para la declaración de propiedades relacionadas con el contenido de nutrientes son las siguientes:

(...)

16.2 El uso de los términos “libre”, “bajo” implica que el alimento ha sido modificado en alguna manera, en comparación con otros alimentos del mismo tipo y, por consiguiente, se podrán utilizar los términos “bajo” o “libre” únicamente en alimentos que han sido especialmente procesados, modificados o formulados, con el fin de disminuir o remover una cantidad de un nutriente presente en el alimento.

#### ARTICULO 17

Libre de:

**Calorías:** – Grasa: – Contiene menos de 0,5 g de grasa total, incluyendo alimentos tipo comida o plato principal de una comida.  
**Contiene menos de 5 kcal.** – El alimento no debe contener ingredientes que sean grasas, que puedan ser interpretados por el consumidor como que contienen grasa, excepto si el ingrediente, en la lista de ingredientes, es seguido por un asterisco refiriéndose a una nota ubicada al final de dicha lista con la siguiente leyenda: “aporta una cantidad insignificante de grasa”

**ARTÍCULO 19.** Términos o descriptores permitidos para las declaraciones de propiedades nutricionales comparativas.

**Reducido en:** Calorías: - Mínimo 25% de las calorías del alimento de referencia  
El término “Reducido” no puede utilizarse si el alimento de referencia cumple con los requisitos para ser descrito como de “Bajo” aporte. El término “Reducido” debe aparecer en la etiqueta seguido inmediatamente de la preposición “en” y del nutriente o calorías que han sido objeto de reducción  
Grasa: - Mínimo 25% de la grasa total del alimento de referencia  
Grasa saturada: - Mínimo 25% de la grasa saturada del alimento de referencia  
Colesterol: - Mínimo 25% del colesterol del alimento de referencia y debe contener menos de 2 g de grasa saturada

Sodio: - Mínimo 25% del sodio del alimento de referencia

Grasa saturada: - Mínimo 25% de la grasa saturada del alimento de referencia

Azúcares: - Mínimo 25% del azúcar del alimento de referencia

**Light:** se permite el término “Light” si el alimento se ha modificado y cumple los siguientes requisitos  
Calorías: - Si el 50 % o más de las calorías totales provienen de la grasa, la grasa debe ser reducida por lo menos en un 50% por porción declarada en la etiqueta  
b) Sodio: - Su contenido se ha reducido a menos de un 50% comparado con el alimento de referencia.

Pese a que se puede ver que existe unas medidas que determinan los límites en los cuales se puede hacer determinadas expresiones sobre las propiedades de los alimentos es importante reflexionar si por ejemplo en la permisividad de utilizar el rótulo “libre de grasas” o “libre de calorías” no se está incurriendo en una información sesgada permitida, cuando en contenido real del producto no cumple estrictamente con estos condicionamientos de “libre”.

## Publicidad en productos light

La cultura de los productos “light” o bajo en grasa nace en la década de los 80` cuando se introduce la sacarina como elemento supletorio del azúcar. En los 90` los productos bajo en grasa se convierten en un estilo de vida, por lo que se empiezan a establecer técnicas publicitarias donde el foco del mensaje se encuentra en los textos, es decir, las expresiones. Presupuestos como: “Con la mitad de la grasa de un producto normal y con el mismo sabor”, hacían que bajo una información básica se transmitiera una idea de productos saludables con unos patrones alimenticios posiblemente falsos.

El siglo XXI, la publicidad de los alimentos “light” crea un valor simbólico de los productos a través de un estudio semiótico, en pocas palabras, significa la descomposición de un concepto en diferentes partes que determinan el valor que quiere transmitir la actividad publicitaria. A veces este proceso semiótico crea un valor que se impone al valor del producto general, generando estereotipos, la razón se debe a que estos productos generan confusiones en relación con las presiones de los entornos familiares y de grupos sociales determinados.

En la actualidad el desarrollo de la transmisión de los mensajes para la publicidad se concentra en las dimensiones visuales. Las tendencias se establecen hacia la utilización de la figura femenina esbelta como ideal, para promover los beneficios que genera la ingesta de determinando producto. Otras de las imágenes o símbolos utilizados en este campo, es la figura de actividad física y un estilo de vida saludable que transmite una sensación de felicidad y de pureza. En las dinámicas publicitarias no solo como se reflejó anteriormente está la utilización de figuras; los colores también hacer parte de estrategias de atracción, uno de estos es el color verde, pues se asocia con la visión orgánica, convertida en moda en los últimos años, la representación de situaciones naturales.

Desde el empaque, hasta las técnicas de propaganda televisivas permiten emitir dichos mensajes, porque la tendencia detrás de este tipo de publicidad se funda en la venta de valores como: naturalidad, bienestar, juventud y belleza.

La conclusión a la que se llega en este punto es que la gente estimula su consumo muchas veces sin fijar su contenido, pues los patrones utilizados como la imagen o la utilización de palabras como: Light o diet, generan en el consumidor un estímulo automático por ser generadores de atención que a veces corresponden a una visión falsa.

Pese a que puede que las etiquetas nutricionales no dicen que el producto alimenticio ofrecido adelgace, su propaganda la estimula como tal. La dinámica de la industria alimenticia ve al consumidor como un cliente funcional generado a partir de su relación de confianza con una marca determinada, pues lo que se busca aquí como en cualquier empresa es vender productos, sin tener en cuenta que lo que se ofrece en este campo determinado tiene una relación directa con la supervivencia y es su connotación de alimentos. Al obviar en la propaganda esa condición, se les dan a estos un modelo de bienes de consumo como la de un par de tenis, lo que genera que la información brindada por ese objetivo de vender no tenga mucho que ver con la realidad.

Lo anterior permite encontrar un punto de reflexión acerca de la complejidad que existe en las técnicas propagandísticas en los alimentos con calidades que han sido transformadas como lo son los productos light, libres de grasa o bajos en grasa. El panorama general que se da es el de una información de etiquetado que responde en la mayoría de los casos con las determinaciones legales y que por lo tanto no incurre en falsedad de información y la información visible al ciudadano común con un nivel de diligencia media que se guía desde la publicidad llamativa que dirige e influencias sus hábitos alimenticios.

## **Derecho a la información y publicidad engañosa.**

Hablar de la existencia de publicidad engañosa implica remitirnos en un primer momento a reconocer el derecho que tienen los consumidores de poseer información suficiente y veraz que permita tomar una decisión consciente y razonada al momento de adquirir un producto. Esta aseveración, parte **del inciso 1.º Del artículo 78 de la Carta Política** es cual expresa:

La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización

Complementando lo anterior, **el numeral 7 del artículo 5.º de la Ley 1480 de 2011** define la información como:

Todo contenido y forma de dar a conocer la naturaleza, el origen, el modo de fabricación, los componentes los usos, el volumen, peso o medida, los precios, la forma de empleo, las propiedades, la calidad, la idoneidad o la cantidad, y toda otra característica o referencia relevante respecto de los productos que se ofrezcan o pongan en circulación, así como los riesgos que puedan derivarse de su consumo o utilización.

Y precisa **el artículo 3º, numeral 1.3** de la misma ley, el derecho de los consumidores a recibir información

Completa, veraz, transparente, oportuna, verificable, comprensible, precisa e idónea respecto de los productos que se ofrezcan o se pongan en circulación, así como sobre los riesgos que puedan derivarse de su consumo o utilización, los mecanismos de protección de sus derechos y las formas de ejercerlos.

Establecer la información, no solo como un derecho de los consumidores sino también como una obligación de los proveedores en la publicidad de sus productos, permite sentar en preámbulo para conceptualizar el término publicidad engañosa.

De esta forma la **ley 1480 de 2011** de forma muy precisa en su **artículo 5º numeral 13**, define publicidad engañosa como: “Aquella cuyo mensaje no corresponda a la realidad o sea insuficiente, de manera que induzca o pueda inducir a error, engaño o confusión”.

Y agrega la Superintendencia de Industria y comercio en un concepto bastante estrecho al espíritu de la ley anteriormente mencionada que:

Se considera engañosa toda información contenida en la propaganda comercial, marca o leyenda, incluida la presentación del producto, que de cualquier manera induzca a error o pueda inducir a error a los consumidores o personas a las que se dirige y que puede afectar su comportamiento económico.

De esta forma, hablar de publicidad engañosa implica como regla general, superar el margen de libertad que el factor subjetivo brinda a los anunciantes para expresar opiniones sobre su producto y entrar en la subjetivación de los factores objetivos del mismo, al atribuir calificaciones a la forma en la que se muestra la naturaleza, cantidad, modo de fabricación, uso, composición del producto, lo cual en últimas, induce a la creación de ideas erróneas que sesgan la decisión del consumidor.

## **Configuración de publicidad engañosa en productos light, bajo en grasa y cero calorías.**

Para definir de manera concreta si existe la viabilidad para configurar la publicidad engañosa en la técnica publicitaria que de manera generalizada promocionan los productos light,

bajos en grasa o libres de grasa, se hará un contraste con los conceptos previamente mencionados para determinar si bajo estos elementos se puede adecuar tendencias que induzcan al error a los consumidores, partiendo 1. Del análisis de la configuración de la publicidad engañosa en las leyendas comerciales que reposan sobre la rotulación, 2. Realizando el mismo procedimiento a partir de las imágenes y modos de publicitar el producto.

- **Configuración de publicidad engañosa en productos light, bajo en grasa y cero calorías sobre las leyendas comerciales**

Realizar un análisis sobre la terminología utilizada por los anunciantes de los productos light, bajo en grasa y cero calorías, implica remitirse de inmediato a la resolución 333 de 2011 del Ministerio de Protección Social la cual, como se expresó anteriormente, determina específicamente cuál es el verdadero contenido nutricional que debe tener determinado producto alimenticio para que sea legítimo utilizar expresiones que aduzcan a un bajo contenido calórico o de algún nutriente específico.

Tal como se expresa en la mencionada disposición, utilizar expresiones como “light”, “bajo en”, “reducido en”, entre otras, es completamente legal siempre y cuando estos llenen los requisitos que la misma resolución señala, además de dejar expresamente señalado el contenido nutricional sobre el cual se predica la terminología utilizada.

De esta forma hablar de publicidad engañosa sobre esta serie de leyendas comerciales no podría aplicarse sino en caso de no cumplir con los requerimientos que cada termino amerita para su uso, a pesar de que la similitud existente entre los términos, verbigracia, “light” o “bajo en”, puedan inducir a una asimilación errada de las cualidades del producto, sea por el

insuficiente conocimiento sobre la aplicación legal de la terminología, o sea por la idea que el consumidor atribuye erróneamente a las cualidades del producto

- **Configuración de publicidad engañosa en productos light, bajo en grasa y cero calorías sobre la imagenología del producto y su propaganda comercial.**

Este precisa ser el punto álgido del presente trabajo, al analizar de qué forma el modo en el que un producto se publicita puede crear una noción equivocada frente a la realidad del mismo.

Se parte del concepto analizado previamente de publicidad engañosa donde se encuadra a todo tipo de publicidad que “no corresponda a la realidad o sea insuficiente, de manera que induzca o pueda inducir a error, engaño o confusión”.

La clave para el encuadramiento en el concepto de publicidad engañosa es precisamente la entidad que esta tiene para inducir o poder inducir al error, engaño o confusión del consumidor.

Tal como se dejó por sentado en líneas anteriores, las tendencias publicitarias actuales frente a los productos light, bajos en grasa y reducidos en grasa, inclinan la balanza a la utilización de 3 aspectos básicos:

1. **La silueta esbelta de la mujer:**

En la promoción de estos productos se abusa de la utilización de cuerpos esculturales o figuras ideales, que enfatizan la cintura reducida y caderas anchas, destacando el uso de las curvas como técnica de atracción principal.

2. **Asociación de la propaganda comercial a estilos de vida saludables:**

Representando imágenes asociadas al ejercicio en conexión con la belleza,

naturalidad y salud.

### 3. Utilización excesiva de colores psicológicamente asociados a la salud y lo saludable:

Mediante colores como el azul o el verde.

Una imagen publicitaria con contenido como el que se mencionó anteriormente, ofrece un cúmulo de información visual que impacta en un primer momento al consumidor, creando en este una preconcepción sobre el producto que se le pone de presente. Tal como lo evidencian diferentes estudios, las técnicas de marketing son utilizadas por las organizaciones para crear conciencia de sus marcas y productos, siendo el objetivo central influir y persuadir a la gente en lugar de informar, al construir conexiones entre las personas, las marcas y los productos, principalmente a través del posicionamiento de atractivos visuales.

Adicionándose a lo anterior, el anunciante se vale de la utilización de términos, verbigracia, *light*, a productos que efectivamente detentan un valor nutricional (sea calorías, grasas, colesterol, etc.) reducido en contraste con el producto de referencia.

Sin embargo, tal como se ha fijado previamente, esto no necesariamente implica que la reducción que este producto representa, tenga la entidad suficiente para consolidarse como un medio para alcanzar el ideal que publicitariamente se ofrece en un primer momento. Bajo este entendido, el hecho de que un producto se considere *light*, reducido en o bajo en, no conlleva a que su valor calórico o nutricional permita alcanzar los parámetros de salud y peso que publicitariamente se encuentran, lo que evidencia una disparidad entre lo que se muestra y lo que realmente es, conllevando a la creación de una idea errónea que confunde al consumidor al momento de escoger el producto, siendo dable a considerar la existencia de la publicidad engañosa. A continuación hacemos un contraste con los aspectos jurídicos en otras latitudes.

## Paralelo con el derecho comparado

### • Derecho Argentino

En Argentina, desde el año 2004, la información nutricional complementaria está reglamentada, para el ámbito nacional, por la Resolución Conjunta Ex Secretaría de Políticas, Regulación y Relaciones Sanitarias (SPRyRS) N° 40/04 y ex Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca (SAGPyA) N° 298/04, incorporada como artículo 235 quinto del **Código Alimentario Argentino (CAA)**.

Este código precisa en su artículo 1339 que:

Se entiende por ‘Alimentos dietéticos’ o ‘Alimentos para regímenes especiales’ a los alimentos envasados preparados especialmente que se diferencian de los alimentos ya definidos por el presente Código por su composición y/o por sus modificaciones físicas, químicas, biológicas o de otra índole resultantes de su proceso de fabricación o de la adición, sustracción o sustitución de determinadas sustancias componentes.

Es decir, se entiende como alimentos dietéticos aquellos cuya composición ha sido modificada con el objetivo de satisfacer las particulares necesidades nutricionales y alimenticias de determinados grupos poblacionales.

Lo anterior deja entrever que el hecho de ser modificados, no necesariamente implica que sean productos reducidos en su valor calórico, puesto que, como se observa en el Código Alimentario Argentino, entre los ejemplos de alimentos dietéticos cabe incluir los alimentos libres de gluten, infantiles, fortificados, suplementos dietarios y alimentos modificados en su nivel de glúcidos, lípidos, proteínas, minerales, o en su valor energético.

Bajo este entendido, la Administración Nacional De Medicamentos, Alimentos Y Tecnologías Médicas en conjunto con el Ministerio

de Salud, han propendido por la difusión de las políticas implementadas en la resolución N. 40/04, cuya reglamentación no se limita al empleo de la INC en los rótulos, sino que va más allá, al regular además su publicidad.

Así, se observa como la norma “autoriza el uso de determinados términos a fin de resaltar una característica distintiva de un producto, como el contenido de nutrientes y del valor energético, o bien para realizar comparaciones entre alimentos similares”. De esta forma la norma excluye el término “diet” de los permitidos para declarar en la INC, debido a que podía generar confusión entre los consumidores y permite la atribución del término light a valor energético, carbohidratos, azúcares, grasas totales, grasas saturadas, colesterol y sodio, pero solo si cumple las siguientes condiciones:

1. Cumple con el atributo “bajo” especificado en la norma.
2. Ha sido reducido en un mínimo del 25% en su contenido energético o en el nutriente declarado respecto del alimento, siempre que cumpla además con otros requisitos especificados en la norma.
3. Que en la proximidad del término se especifique el nutriente o el valor energético al que hace alusión. Además, si corresponde, aclarando el porcentaje de la reducción.

Para el año 2013, entra en vigencia la Res. Conj. Secretaría de Políticas, Regulación e Institutos (SPReI) No 161/13 y Secretaria de Agricultura, Ganadería y Pesca (SAGyP) No 213/13 que establece una nueva normativa para las declaraciones de propiedades nutricionales armonizada en el ámbito del MERCOSUR (Resolución Grupo Mercado Común –GMC- No 01/12).

Este último fija que “se aplicará a la rotulación de todo alimento que se comercialice en los Estados Partes del MERCOSUR, cualquiera sea su origen, envasado en ausencia del cliente, listo para ofrecerlo a los consumidores. En

aquellos casos en los que por las características particulares de un alimento se requiera una reglamentación específica, la misma se aplicará de manera complementaria a lo dispuesto por el presente Reglamento Técnico MERCOSUR”.

Más adelante, la misma directriz fija las condiciones para declarar la información nutricional complementaria, donde realiza una división entre los términos permitidos para hacer referencia al contenido absoluto del producto y a su vez los utilizables si de contenido comparativo se trata. Conforme al primero, abarca expresiones como “bajo”, “no contiene”, “libre de”, “fuente”, “muy bajo”, “sin adición”, en cada uno de los grupos alimenticios como las proteínas, carbohidratos, grasas, colesterol, entre otros, los cuales varían en cada caso, conforme a los parámetros de referencia brindados por la misma directriz de Mercosur. Frente a lo segundo, es decir, el contenido comparativo del producto, la norma se torna más estricta en tanto limita a la aplicación del término “reducido”, lo cual solamente implica que el porcentaje alimenticio, tal como se fija desde la resolución N. 40/04, tiene una reducción de por lo menos el 25% en comparación con el alimento de referencia, surtiendo de igual manera que en el contenido absoluto del producto, la aplicación de estas directrices en cada grupo alimenticio.

#### • **Derecho chileno**

La regulación del manejo de los términos “light”, “bajo en calorías”, “dietético”, entre otros similares, no es de carácter reciente. Desde el decreto número 977/96 (D.OF. 13.05.97), se fija en su artículo 120:

#### **ARTÍCULO 120:**

Para destacar las cualidades de cualquier tipo de alimento o producto alimenticio en cuanto a contenido energético (energía o calorías), grasa total, grasa saturada, grasa trans, colesterol, azúcar, azúcares, sodio, vitaminas, mine-

rales, proteínas, ácido docosahexaenoico (DHA), ácido eicosapentaenoico (EPA), otros nutrientes y fibra dietética, sólo se permitirá el uso de los descriptores que se indican en el presente Reglamento.

El uso de un descriptor deberá ser seguido del nombre del respectivo nutriente, factor alimentario o de la palabra calorías o energía, según corresponda

Se permite el uso de palabras en otro idioma o palabras de fantasía, que se asocien inequívoca-

mente con características nutricionales, tales como *light*, *diet*, *high*, *lite*, *low*, *delgadísimo*, *flakin* y *soft*, entre otras, siempre que cumplan con los parámetros de alguno de los descriptores autorizados en el presente Reglamento.”.

Más adelante el artículo anexa una tabla en la cual se evalúan los requisitos para la utilización de los términos frente a cada componente nutricional, de tal forma que los criterios utilizables en la publicidad se resumen de la siguiente manera:

“LIBRE” “NO CONTIENE” “EXENTO” “SIN” “CERO” “0” “0%” “NO TIENE”	“BAJO APORTE” “BAJO EN” “BAJO CONTENIDO” “BAJO” “POCO”	“REDUCIDO” “LIVIANO” “MENOS” “MENOR”
La porción de consumo habitual contiene menos de 5 kcal, menos de 2 mg de colesterol o 0.5 g del componente nutricional de referencia.	(Tiene una variación sustancial en la consideración de cada producto por lo que se hace necesario acudir directamente a la tabla que anexa el artículo para su posterior análisis).	Las calorías, gramos o mg del producto se han disminuido en una proporción igual o mayor al 25% respecto del alimento de referencia. El valor absoluto y el número que informa el porcentaje de reducción efectuado, por porción, podrán acompañar al descriptor.

Tal como se observa, la norma regula los términos legalmente utilizables en el rotulado del producto a consumir siempre que estos mismos cumplan con los requerimientos del componente nutricional que desean evaluar. Adicionándose a lo anterior, la regulación chilena contiene un plus, al preestablecer la forma en la que estos términos van a poder ser utilizados en la publicidad impresa en el producto, puesto que la segunda parte del artículo 102 de la mencionada ley, sienta los límites aplicativos de estos, de la siguiente manera:

(...) El uso de un descriptor deberá ser seguido del nombre del respectivo

nutriente, factor alimentario o de la palabra calorías o energía, según corresponda. (...).

Cuando se usen palabras en otro idioma o palabras de fantasía asociadas con alguna característica nutricional, la superficie ocupada por el descriptor en la rotulación, deberá corresponder como mínimo al 33% de la superficie ocupada por la palabra en otro idioma o de fantasía de mayor tamaño y deberá ubicarse, al menos una vez, en la cara principal del envase, junto a la palabra en otro idioma o palabra de fantasía.

Si la relación de superficie es mayor o igual a 50%, entonces el descriptor podrá ubicarse en cualquier cara. A los efectos de aplicación de este artículo, para el cálculo de los respectivos porcentajes, deberá considerarse como superficie de referencia, la palabra en otro idioma y/o palabra de fantasía, de mayor tamaño, y deberá mantenerse siempre la condición de legibilidad de todos los descriptores presentes en el etiquetado del producto.

El descriptor reducido y sus sinónimos, no podrán usarse si el alimento cumple el requisito para ser descrito como bajo aporte. El descriptor bajo aporte no podrá utilizarse para destacar el contenido de azúcar o azúcares de un alimento. En la declaración de propiedades nutricionales de los alimentos no se podrán usar dos descriptores simultáneamente para describir una misma propiedad

Aunándose a lo anterior, en 2009 el Ministerio de salud chileno expide la Resolución Exenta N° 764/09 la cual brinda las NORMAS TÉCNICAS SOBRE DIRECTRICES NUTRICIONALES QUE INDICA, PARA LA DECLARACIÓN PROPIEDADES SALUDABLES DE LOS ALIMENTOS. En esta se aprueban un conjunto de normas técnicas sobre directrices nutricionales para los mensajes que se utilicen para declarar propiedades saludables y funcionales de los alimentos, consistentes en la asociación entre un alimento, un nutriente u otra sustancia y una condición de salud. Así, señala un listado de alimentos y los requisitos para su declarativa, además del marco referencial para los mensajes publicitarios, limitando aún más, la libertad en la rotulación alimentaria.

No obstante, la completitud de la regulación anteriormente mencionada, en el año 2015 se expide la ley 20.606, sobre composición nutricional de los alimentos y su publicidad, con la cual Chile se instala como un país pionero en el reconocimiento legal de la evidencia científica y recomendaciones por organismos internacio-

nales como la OMS sobre el impacto publicitario en los consumidores al momento de escoger un producto. A pesar de ir dirigida a la protección de los niños, niñas y jóvenes de la obesidad producida mayoritariamente por los productos con alto contenido calórico, grasas, azúcares, colesterol, entre otros; también busca dar mayores herramientas a los decisores de compra para mejorar la planificación de la alimentación familiar facilitando el acceso a la información a los consumidores, para favorecer decisiones informadas de compra de alimentos, incentivando la adquisición de alimentos más saludables.

## Conclusión

Al inicio del trabajo se hizo la pregunta problema acerca de si se podría configurar la publicidad engañosa en las técnicas publicitarias que se difunden para promocionar los productos light, bajo en grasas o libres de grasa. Lo que hasta el momento se hizo fue un análisis de cómo nos venden dichos alimentos como productos de consumo y cómo de esa connotación surgen prácticas publicitarias que bajo la pretensión de vender influyen en la forma como se maneja la información a través de las imágenes y expresiones que son las que finalmente motivan al consumidor común a tomar decisiones sobre lo que quiere adquirir.

La búsqueda por determinar las configuración nace de cómo nos venden determinado producto, pues lo que se establece son patrones determinados que de alguna manera buscan unas tendencias de compra y la creación de sensaciones de orgánicas y si se puede decir verdes frente a lo que nos venden como bueno para nuestro cuerpo. No se trata de criticar que la potencialización de características objetivas sea mala, lo que se analiza es que a través de esa potencialización se crean ideas erradas de lo que determinado alimento nos ofrece. En pocas palabras mientras el concepto general que brinda la legislación nos dice que estos productos sustituyen o disminuyen determinados componentes frente a otros productos, muchas de las

técnicas propagandísticas le atribuyen características acerca de que pueden tener propiedades para bajar de peso, condiciones que claramente no están presentes en el.

De estas técnicas de publicidad las cuales en nuestro país no están reguladas y mucho menos sancionada, mas allá de lo que no establece el estatuto del consumidor como base general de publicidad engañosa, se desprende que se permite bajo el parámetro de legalidad estas prácticas que pueden llegar a ser ofensivas para el consumidor. La resolución 333 de 2011 del Ministerio de Protección Social solo se encarga de brindar una seguridad jurídica referente al rotulado, disposición claramente necesaria y que incluso se hizo tarde, pero que aún no responde de manera suficiente a los peligros a los cuales se ve enfrentado el consumidor.

Como se vio en el acápite de derecho comparado, países como Argentina y Chile que tienen sus regulaciones de rotulado muchos años antes, 2003 y 1997, respectivamente; hoy día no solo se enfocan en la vigilancia de los requisitos informativos de los etiquetados de los productos, sino que han visto la necesidad de vigilar la forma de venta de estos productos `pues se tiene conciencia de que la forma tan atractiva en cómo se promocionan llegan a crear valores irreales y a determinan hábitos alimenticios.

## Referencias

- Alcalá De Ávila, E., & San Martín Gómez, A. *La publicidad engañosa: Consecuencias de una práctica sancionada en Colombia* (1st ed.). Cartagena.
- Alimentos "light" y "dieta": no siempre sirven para bajar de peso* (1st ed.). Buenos Aires. Retrieved from [http://www.anmat.gov.ar/Alimentos/alimentos\\_diet\\_y\\_light.pdf](http://www.anmat.gov.ar/Alimentos/alimentos_diet_y_light.pdf)
- Congreso de la República de Colombia. Ley 1480 de 2011. Estatuto del consumidor. Diario oficial de la república de Colombia No. 48220, Bogotá, Colombia, octubre 12 de 2011.
- Herrera Ramos, C. (2008). Códigos visuales en la publicidad de alimentos Light. Estudio semiótico comparativo de piezas gráficas y envases como medio de persuasión y consumo. *Escritos En La Facultad*, 42(IV).
- Ministerio de protección social. (10 de febrero de 2011) Reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado nutricional. (Resolución 333 de 2011)

Nuestro país ha dejado al albedrío la transmisión de informaciones de manera publicitaria con las cuales nos venden dichos productos, situación que proponemos debe ser revisada pues se está viendo desde una visión teórica que como en otras latitudes se está afectando al consumidor.

La configuración de la publicidad engañosa se hace presente desde una visión dogmática, sin embargo este trabajo está lleno de conclusiones parciales, pues el objetivo más allá de determinar que existe una publicidad engañosa en las técnicas publicitarias utilizadas es revisar si efectivamente la percepción del consumidor corresponde a los estudios realizados analizados por lo que la tendencia del presente artículo es convertirse en un paso para una posterior investigación socio jurídica.

Nuestra visión presenta que el consumidor tiene derecho a la información veraz que no se limita a aquellas condiciones que probablemente la población general no conoce, sino que trasciende hacia la evaluación de las condiciones en que un determinado productor- marca trata de difundir los beneficios de una clase de productos que hoy representa un estilo de vida y afecta desde las condiciones alimentarias, hasta las económicas de un grupo determinado.

Ministerio de salud. Gobierno de Chile, “*Ley 20.606 sobre composición nutricional de los alimentos y su publicidad*» *DECRETO13/2015*. Santiago de Chile.

Ministerio de salud. (13 de mayo de 1997). Reglamento sanitario de los alimentos. (Decreto 977 de 1996). Gobierno de Chile

Morgestein Sánchez, W. I. (2015). El concepto de información en el Estatuto del Consumidor colombiano: un estudio jurídico de la institución en la Ley 1480 de 2011. *Estudios Socio-Jurídicos*, 17(1), 195-217.  
<https://dx.doi.org/10.12804/esj17.01.2014.06>

Shina, F. (2014). *Daños al consumidor*. Bogotá: Distribuidora y librería universitaria.

Viola, M. *Abrir más los ojos para cerrar la boca: mentiras y verdades de la alimentación en Argentina* (1st ed.). Buenos Aires: Universidad de Palermo. Retrieved from [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/blog/images/trabajos/12914\\_52582.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/images/trabajos/12914_52582.pdf)

# Cambio organizacional en el sistema de salud colombiano. Una mirada desde la perspectiva institucional\*

*Organizational Change in the Colombian Health System.  
A Look from the Institutional Perspective*

Marlén Suárez-Pineda<sup>1</sup>  
Alejandra Elizabeth Urbiola-Solís<sup>2</sup>

## Resumen

La teoría organizacional convencional se ha ocupado del fenómeno del cambio en las organizaciones desde distintos enfoques, anteponiendo las lógicas racionalistas a las visiones relativistas. Se pretende con este trabajo hacer la aproximación desde la perspectiva institucional, a través del estudio de caso en un hospital regional de Colombia. Se trata de un estudio amparado en el paradigma subjetivo, que utilizando una metodología interpretativa, pretende la comprensión de la realidad a partir de la lente de los sujetos que desarrollan la acción social. Hallazgos parciales señalan que las presiones del campo organizacional producen un proceso de institucionalización en las organizaciones hospitalarias, las que orientan sus estructuras y planes hacia la conformidad con el campo, para asegurar la legitimidad y con ella su permanencia. Esta investigación se convierte en una evidencia empírica de la acción organizacional como constructo social, que sostienen los teóricos del neoinstitucionalismo sociológico.

## Palabras clave

Cambio organizacional; perspectiva institucional; sistema de salud.

## Abstract

Conventional organizational theory has dealt with the phenomenon of change in organizations from different approaches, putting rationalist logic before relativist visions. This work aims at approaching this concept from the institutional perspective, through a case study in a regional hospital in Colombia. The study is based on the subjective paradigm that, using an interpretative methodology, aims at understanding the reality from the perspective of the subjects that perform the social action. Partial findings indicate that the pressures of the organizational field produce a process of institutionalization in hospital organizations, which guide their structures and plans towards compliance with the field, to ensure legitimacy and with it its permanence. This research is an empirical evidence of organizational action as a social construct, which is supported by the theorists of sociological neo-institutionalism.

## Keywords

Organizational change; institutional perspective; health system.

Fecha de recepción: 3 de agosto de 2018  
Fecha de evaluación: 20 de noviembre de 2018  
Fecha de aceptación: 13 de diciembre de 2018

Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)  
Published by Universidad Libre



\* Artículo de investigación como resultado parcial del proyecto “Cambio Organizacional en el Sistema de Salud Colombiano”.

1 Magíster en Administración. Estudiante de doctorado en Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro. Docente Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Correo electrónico: marlen.suarez@uptc.edu.co. ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-2104-3977>  
2 Doctora en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa (México). Docente Universidad Autónoma de Querétaro (México). Correo electrónico: alejandra.urbiola@uaq.mx. ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-5782-6215>

## Introducción

Los diseños del consenso de Washigton, fundamentados en el modelo ideológico y político del neoliberalismo, se mostraron como el camino a la estabilidad y la liberalización en la región latinoamericana, para finales de la década de los 80. Este paradigma se concreta en desregulación, privatización, liberalización comercial, disciplina fiscal y reordenación de las prioridades del gasto público entre otros temas (Williamson, 1991).

En el marco de esta doctrina neoliberal, Colombia enfrenta reformas en todos los ámbitos del Estado, y en el caso particular de la salud, con la Ley 100 de 1993 se da apertura a la configuración de un sistema general de seguridad social en salud SGSSS, que al día de hoy sigue reglamentándose. El nuevo ambiente regulatorio significó y continúa significando para las organizaciones prestadoras de servicios de salud, como los hospitales públicos, cambios trascendentales que es preciso comprender, particularmente en el nivel de los esquemas interpretativos de los sujetos que han experimentado el cambio.

El sistema de salud colombiano ha sido un objeto de estudio relevante en las dos últimas décadas por parte de los académicos en el país, sin embargo como lo señalan Merlano y Gorbanev (2013), luego de analizar 102 publicaciones en el período 1993-2012, los trabajos son poco relevantes para el debate nacional, toda vez que se limitan a la caracterización del fenómeno. Por su parte Guerrero, Gallejo, Becerril y Vasquez (2011) en una descripción que hacen del sistema señalan que el énfasis está puesto en los instrumentos financieros, descuidando otros aspectos que definen la efectividad del mismo.

Esta investigación se ocupa del cambio organizacional en el sistema, estudiando el caso de un hospital público de mediano nivel de complejidad, ubicado en la región central del país, en búsqueda de la comprensión del pro-

ceso ocurrido en el campo organizacional, y expresado en los sistemas de significación de los actores, pretendiendo develar elementos del proceso de institucionalización de la organización, como consecuencia de cambios institucionales en el campo de la salud, derivados de la doctrina neoliberal. La investigación aprovecha recursos ofrecidos por una perspectiva teórica en robustecimiento, para alcanzar configuraciones argumentativas que expliquen con mayor claridad el fenómeno del cambio. La teoría institucional supera visiones superficiales, retoma variables simbólicas, mostrando de este modo mayor apego a la realidad de la dinámica organizacional (Alvarado, 2006).

## El cambio organizacional y la teoría institucional

Las teorías dominantes de la organización han ofrecido importantes orientaciones para ver el fenómeno del cambio organizacional como un proceso racional, en ellas se enfatiza la dirección del cambio desde el ápice estratégico y se considera el principio de autoridad y la toma de decisiones como los elementos que pueden garantizar dicho cambio (Vértiz, 2008); bajo este paradigma no se reconoce que la racionalidad del sujeto es limitada, no posee información amplia y oportuna para tomar decisiones (Simon, 1997), tampoco se admite que en la organización no hay una cultura dominante sino un entramado de subculturas en las que pueden existir disrupciones y resistencias al cambio. El nuevo institucionalismo trata de llenar este vacío para comprender las razones por las cuales el sujeto organizacional decide de una manera o de otra.

La teoría institucional comienza su tradición con Selznick (1949) al reconocer la existencia de un medio ambiente institucionalizado que afecta la dinámica de las organizaciones, más allá del ambiente económico y técnico. El nuevo institucionalismo denominado de esta manera por March y Olsen (1984), en su vertiente sociológica, advierte que los individuos obran

dentro de contextos institucionalizados en los que tuvo lugar un proceso social de asentamiento de estructuras y roles que se reprodujeron hasta alcanzar su institucionalización, estos contextos moldean las preferencias de los sujetos. El nuevo institucionalismo sociológico emerge como una vertiente que abre caminos para el análisis organizacional, permitiendo profundizar en la comprensión de los procesos a través de los cuales los ambientes institucionalizados definen las rutinas organizacionales (Dimaggio y Powell, 1999).

Para los efectos de este trabajo se comparte el concepto de institución de Berger y Luckman (1995), defendido por Meyer y Rowan (1999), en donde el énfasis está puesto en los sistemas cognoscitivos compartidos, creados por los seres humanos en la interacción, que se convierten en “estructuras objetivas y externas que definen la realidad social” (Scott, 1999, p. 217). De este modo las instituciones son construcciones sociales a la manera de constreñimientos, que señalan lo que es correcto. Jepperson (1999) define instituciones como “sistemas de programas o de gobierno socialmente construidos y reproducidos rutinariamente” (p. 201). Douglas (1986) refiere que una institución es un conjunto de prácticas, reglas, rutinas y entendimientos que se han legitimado y se toman por sentadas.

Por su parte, la institucionalización de la organización está referida al proceso a través de cual la actividad organizacional logra alineación con las instituciones prevalecientes en su ambiente. Una organización se ve adecuada, se muestra responsable y evita reclamos, si desarrolla procedimientos técnicos aprobados socialmente, es decir institucionalizados. Para Zucker (1987) la institucionalización supone la reproducción en la organización, de hechos sociales existentes en el ambiente.

Desde la perspectiva del nuevo institucionalismo sociológico de Dimaggio y Powell (1999), Meyer y Rowan (1999), Zucker (1987),

Grewood y Hinings (1996), Tobert y Zucker (1996), entre otros, se propone una comprensión de la organización a partir de las formas institucionalizadas que definen estructura, programas y rutinas, configurando homogeneidad entre las organizaciones del campo.

La noción de campo organizacional desarrollada por esta corriente teórica hace referencia a los stakeholders: agencias de regulación, proveedores, consumidores y organizaciones que ofrecen productos y servicios similares, los que en su conjunto constituyen un área reconocida de la vida institucional (Dimaggio y Powell, 1999). Se trata de la unidad de análisis que se define institucionalmente en un proceso de cuatro etapas: a) aumento en el grado de interacción entre las organizaciones del campo; b) aparición de estructuras bien definidas de dominación y patrones de coalición; c) aumento en la carga de información con la que las organizaciones en un campo deben enfrentarse y d) desarrollo de un conocimiento mutuo entre los participantes en un conjunto de organizaciones que están involucrados en un propósito común (Dimaggio y Powell, 1999). El campo organizacional de la salud en Colombia, del cual hace parte la organización hospital, es altamente estructurado, vale decir institucionalizado y refleja la realidad descrita en estos cuatro puntos.

Para Meyer y Rowan (1999) “las organizaciones pueden tratar de cambiar constantemente, pero después de cierto punto en la estructuración de un campo organizacional, el efecto del cambio individual es reducir el grado de diversidad dentro del campo” (p. 107). Para estos neoinstitucionalistas, en la medida que el campo organizacional tenga una mayor definición institucional, aumenta la presión por la conformidad con las reglas institucionalizadas del campo, para las organizaciones que hacen parte, este a su vez, es el origen de las nociones de legitimidad e isomorfismo.

Las organizaciones que incorporan prácticas y procedimientos prevalecientes en la racio-

nalidad social (institucionalizados), aumentan su legitimidad y con ello sus posibilidades de supervivencia, a pesar de que tales prácticas y procedimientos vayan en contravía de las lógicas de eficiencia y eficacia. En consecuencia, las estructuras formales reflejan el interés de la organización por alcanzar la conformidad con mitos racionalizados que se han legitimado en el campo; Meyer y Rowan (1977) afirman que “en las sociedades modernas, los elementos de la estructura formal racionalizada están firmemente engranados con los entendimientos difundidos de la realidad social y los reflejan” (p. 343). La tensión que emerge entre la necesidad de legitimidad y la necesidad de eficiencia, es solventada por la organización con una integración poco rígida, que refleja diferencias entre la estructura formal y las actividades realizadas en la cotidianidad, de este modo se da paso al concepto de organización flojamente acoplada (Weick, 2009), en la que opera una colección dispersa de ideas antes que una estructura coherente (Cohen, March y Olsen, 2011)

El isomorfismo organizacional es una consecuencia de las presiones que enfrentan las organizaciones dentro del campo, asumiendo respuestas similares con la expectativa de alcanzar la legitimidad. La adopción de estructuras y políticas ajustadas a prescripciones institucionalizadas, suponen prácticas homogéneas. Las presiones pueden ser coercitivas, miméticas o normativas, según donde se deriven. Las primeras se derivan de actores dominantes en el campo como agencias gubernamentales, casas matrices o socios comerciales esenciales; las segundas se originan por la incertidumbre que impulsa a las organizaciones a imitar aquellas que parecen más legítimas o exitosas; las presiones normativas son provocadas dentro del ámbito profesional y se manifiestan como agencias de acreditación o asociaciones profesionales (Dimaggio y Powell, 1999). La tabla que sigue resume la naturaleza de estas presiones isomórficas.

Tabla 1. Presiones isomórficas institucionales

Isomorfismo institucional	Características de las presiones ejercidas sobre las organizaciones del campo
Isomorfismo coercitivo	Presiones formales e informales ejercidas por las organizaciones de las que se depende, refiere a influencias políticas, mandatos gubernamentales, casas matrices, empresas monopólicas, fuentes de recursos.
Isomorfismo mimético	Derivado de la incertidumbre que empuja a la imitación. Ante ambigüedad en metas y cambios tecnológicos, las organizaciones siguen el modelo de otras que sean legítimas y exitosas.
Isomorfismo normativo	Derivado de lucha colectiva de los miembros de una ocupación por definir condiciones y métodos de su trabajo, con pretensiones de autonomía ocupacional y legitimidad.

Fuente: elaboración propia a partir de Dimaggio y Powell (1999)

## Metodología

El estudio de caso es el método utilizado, el interés del conocimiento no es la generalización, sino la dilucidación intensiva y profun-

da, como lo señala Habermas (1982) citado por Giménez (2012), de esta manera la validez del estudio de un caso particular no depende de que sea generalizable a poblaciones o universos.

Yin (2009), refiere que la generalización no se relaciona con inferencias a partir de una muestra estadísticamente representativa, más bien tiene que ver con una generalización de tipo analítico, en donde lo que se generaliza es el modelo teórico que condujo a los resultados y que puede conducir a resultados semejantes (no iguales) en otros casos.

El hospital seleccionado ofrece una tipicidad suficiente para respaldar la pretensión de comprender cambios del sistema de salud colombiano, toda vez que las presiones institucionalizadas afectan de modo homogéneo a todas las empresas sociales del Estado que prestan servicios en condiciones del mismo nivel de complejidad, y estimula respuestas con alta probabilidad isomórfica.

Las dimensiones de análisis se definieron al término de la revisión de literatura y de los acercamientos al hospital objeto del estudio. Se determinó observar el fenómeno del cambio desde la estructura organizacional, las prácticas de gestión y las relaciones y expectativas de los actores.

Las técnicas de recolección de la información utilizadas fueron la entrevista semiestructurada, la observación no participante y el análisis documental. Las unidades de análisis han sido médicos, enfermeras (profesionales de la enfermería y auxiliares), empleados del área administrativa, pensionados, exdirectivos y expertos en la normatividad del sistema de salud. La pregunta de investigación giró en torno a cuál ha sido el proceso de cambio organizacional del sistema de salud en Colombia, reflejado en un hospital regional, a partir de las reformas propuestas por el paradigma neoliberal.

## Resultados

Los resultados que se comparten aquí son particularmente relacionados con el proceso de institucionalización de la organización hospital.

## El campo organizacional

El paradigma neoliberal inspira en Colombia los principios de la Constitución Política de 1991, en donde se consagra el derecho a la salud como un derecho fundamental a cargo del Estado. Con la Ley 100 de 1993 se da punto de partida a un nuevo sistema de seguridad social en salud, basado en los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad; el Estado abandona su papel de asegurador y prestador de servicios, para encargarse de la inspección, vigilancia y control; en consecuencia, el nuevo sistema se fundamenta en la libre elección por parte del usuario de su aseguradora en salud y sus prestadores de servicios. Se crean las Entidades Promotoras de Salud (EPS) como las organizaciones encargadas del aseguramiento, y las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS) como las encargadas de la prestación de los servicios, unas y otras pueden ser de carácter privado o público.

Los hospitales públicos que tenían como población objetivo, principalmente, las personas sin algún tipo de protección en salud, y que se gestionaban con recursos transferidos del presupuesto nacional como subsidio a la oferta, son convertidos en empresas sociales del Estado (ESE), como una categoría de IPS, entidad pública descentralizada, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa. Esta nueva figura del hospital supone que su permanencia depende de la capacidad para competir en el libre mercado, como lo señala uno de los objetivos previstos en el decreto 1876 de 1994 “ofrecer a las entidades promotoras de Salud y demás personas naturales o jurídicas que los demanden, servicios y paquetes de servicios a tarifas competitivas en el mercado” (artículo 4, literal c). A partir de esta disposición legal, el hospital público deja de recibir los recursos transferidos por parte del Estado y sortea su viabilidad incorporando cambios en estructura, procesos, métricas, relaciones con comunidades de interés, al tiempo que construye y deconstruye lenguajes y significados.

El campo organizacional en el que, de acuerdo con Dimaggio y Powell (1999), el hospital debe resolver su permanencia, está conformado de la siguiente manera:

- Agencias reguladoras: Superintendencia de Salud, Ministerio de Salud y Protección Social, Secretaría de Salud Departamental, Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos.
- Compradores de servicios: Entidades Promotoras de Salud EPS y organizaciones de regímenes especiales (Policía, Ejército, Instituto Penitenciario y Carcelario, Magisterio).
- Proveedores de medicamentos, materiales quirúrgicos y ortopédicos, equipos biomédicos, insumos, ropa quirúrgica, instrumental quirúrgica, entre otros.
- Usuarios: afiliados a las EPS y a los regímenes especiales
- Gobiernos territoriales (gobernación del departamento y alcaldías municipales)
- Clínicas privadas y hospitales en los distintos niveles de atención.

El carácter de campo organizacional altamente institucionalizado se aprecia en el alto grado de interacción entre las organizaciones, el hospital no puede hacerse posible sin gestionarse en concordancia con las demás organizaciones del campo, a su turno están bien caracterizados los roles de dominación y las alianzas necesarias para la supervivencia, existe una generación creciente de información que debe ser interpretada y apropiada por todos los participantes, particularmente relacionada con reglamentos provenientes de autoridades gubernamentales, y, hay una construcción mutua de conocimiento en la que participan como generadores, replicadores o gestores, todas las organizaciones del campo. Estas condiciones respaldan la proposición de que las alternativas a la institucionalización son poco probables para el hospital regional de Sogamoso, y en consecuencia, la manera como gestiona el cambio no es precisamente en búsqueda de eficiencia, sino

en búsqueda de legitimidad (Meyer y Rowan, 1999). La conformidad del hospital con el entorno institucional aumenta la evaluación positiva y los flujos de recursos, sin evidencia empírica de lo que ocurre con la eficiencia.

### **La organización Hospital Regional de Sogamoso**

El hospital, de acuerdo con la estructuración del campo de la salud antes explicada, es una IPS con el carácter de Empresa Social del Estado, de mediano nivel de complejidad, fundada en 1872 por un grupo de caballeros, denominación heredada del dominio español, que hace referencia a una construcción social para reconocer a hombres probos y virtuosos. Durante el siglo XIX y el siglo XX fue una organización privada con naturaleza de fundación, de orden clerical, que hacía honor a San Vicente de Paul, figura emblemática del catolicismo francés del siglo XVII. Para el año 1999, en desarrollo de lo previsto en la Constitución Política de 1991 y en la Ley 100 de 1993, se le define la naturaleza jurídica como Hospital Regional de Sogamoso, Empresa Social del Estado, entidad descentralizada del orden departamental con patrimonio propio y autonomía administrativa, adscrita a la Secretaría de Salud de Boyacá (Ordenanza 028 de 1999), a partir de este mandato el hospital se rige por los cánones de una organización pública, pero se gestiona con las racionalidades del mercado; en concordancia con estas racionalidades en el año 2005, mediante acuerdo 002 “se adecuó la planta de personal”, concretando una reforma que suprime buena parte de los cargos existentes, para atender las actividades con nuevas formas de vinculación de personal, siguiendo prescripciones de la economía de mercado.

Los antecedentes del hospital reflejan que su misión, hasta antes de los impactos del modelo de desregulación del Estado, estaba asociada a la *caridad* con las clases menos favorecidas, tarea en la que confluía el Estado y la filantropía de particulares. Las reformas trasladan la misión al cumplimiento de *derechos* fundamenta-

les de las personas, participando en un ambiente de libre mercado.

### **Isomorfismo organizacional**

El campo organizacional de la salud en Colombia, ha venido haciendo una transformación de la racionalidad colectiva, reconfigurando conceptos que dan por sentadas las lógicas de la productividad y la competitividad; los supuestos que respaldan las herramientas del management se consideran como verdades en la búsqueda de la eficiencia. Sin evidencia empírica se atribuye a prácticas como la planeación estratégica, el outsourcing y la gestión de la calidad, para citar algunos, el poder para asegurar el uso eficiente de los recursos y la calidad de los servicios de salud, en consecuencia, se desencadena la presión institucional sobre los hospitales para comportarse como unidades de negocio.

Los tres tipos de presiones institucionales de Dimaggio y Powell (1999), tienen lugar en el hospital. La presión coercitiva está provocada por el entramado normativo que condiciona toda la gestión, proveniente de organismos gubernamentales en cabeza del Ministerio de Salud y Protección Social, estas son prescripciones acerca de cómo se deben comercializar y cobrar los servicios, cómo llevar a cabo la atención en salud, cómo gestionar el personal, la tecnología, las compras, la cartera, etc. El acatamiento de estos mandatos es condición para la supervivencia del hospital. Los actores en el hospital consultados no consideran que existan alternativas al seguimiento de estos instituidos. El entendimiento generalizado en la organización es que el cumplimiento de estas plantillas como las denomina Greenwood y Hinings (1996), es imperioso para la supervivencia del hospital.

La presión mimética es una realidad, los niveles de incertidumbre y ambigüedad son crecientes por el volumen y la frecuencia de nuevos reglamentos, y por las cambiantes condiciones

del mercado en el que compete, uno de los directivos consultados relata “la normatividad en salud ha cambiado tremendamente, todos los días cambia, no termina uno de estudiar una norma y empezar a hacer las cosas para entenderla y adaptarla a la institución cuando ya sale una que dice todo lo contrario”. La organización toma referentes en el campo, hace visitas y mesas de trabajo con hospitales y clínicas que se muestran exitosos y que se aprecian como legítimos. Se reconoce por parte del equipo de calidad que deben seguir referentes, en particular a las IPS acreditadas, de las que se observan los procesos más afinados y estandarizados, para tomar las mejores prácticas e implementarlas en el hospital. Es evidente que la incertidumbre provocada por las regulaciones permanentemente cambiantes, presiona para buscar la imitación que asegure la conformidad institucional

La presión normativa es también muy significativa para el hospital, no por las racionalidades de los profesionales del campo organizacional, como sí por los estándares establecidos para la habilitación de servicios y acreditación de IPS. Si bien los profesionales de la salud mantienen lucha por la legitimidad de su autonomía ocupacional, no es menos cierto que las racionalidades que se han ido institucionalizando en el campo debilitan la capacidad de estos profesionales para generar presiones insomórficas. El profesional de la salud ha venido resistiendo a un proceso creciente de condicionamientos provenientes del Ministerio de Salud, las EPS, usuarios, empresas de trabajo temporal y del hospital mismo a través de sus procesos de facturación y auditorías. Sin embargo como ocurre a nivel global, la profesión médica en Colombia es altamente estructurada, están bien definidos los patrones para reconocerse como miembro de esa comunidad, con reglas sociales que fijan las formas de actuar, factor que apoya el isomorfismo de los hospitales. Las exigencias para la habilitación de servicios y acreditación del hospital, se muestran como un condicionamiento superior, se pudo constatar que la cotidianidad del hospital gira en torno a mantener los

servicios habilitados para posibilitar su oferta, al tiempo que avanzar en estándares operativos para aproximarse a la acreditación como IPS. La preocupación por asegurar la conformidad con estándares en todas las actividades asistenciales, se evidencia en las agendas de reuniones y es expuesta en entrevistas con personal de calidad, médicos, y enfermeras.

Se evidencia la convergencia de los tres mecanismos de isomorfismo defendidos por esta perspectiva teórica, siendo la presión coercitiva la responsable de la mayor homogeneidad entre los hospitales de mediana complejidad. Los mandatos del gobierno nacional han definido las pautas para vender, prestar y cobrar los servicios que ofrece el hospital y los cambios organizacionales han sido respuesta directa a estos mandatos. El papel de las EPS se configura también en una presión coercitiva frente al hospital, en la medida que como contratante de los servicios emite pautas sobre procedimientos para su prestación y facturación, obligando a establecer puestos de trabajo para atender sus condicionamientos. Estas imposiciones de procedimientos de operación, emanadas de autoridades gubernamentales y de los compradores de servicio, promueven necesariamente el isomorfismo organizacional.

### **Estructura organizacional como mito y ceremonia**

La estructura formal del hospital a partir de la Ley 100 de 1993 que se viene mencionando, ha mostrado un proceso de redefinición, en dirección a mantener conformidad con los supuestos de eficiencia y eficacia. En términos generales el proceso ha seguido el patrón institucionalizado de estructuras rígidas y jerarquizadas, a estructuras emergentes de naturaleza flexible y de relaciones más horizontales.

Un aspecto que esta investigación pudo constatar se relaciona con el terreno ganado por el rol administrativo, en un juego de poder con el rol asistencial en el hospital, como

lo denominan Scott, Ruef, Mendel y Caronna (2000) se viene dando una especie de tránsito del dominio profesional al cuidado administrado, las reglas de juego que se han construido e institucionalizado en las dos últimas décadas en el campo de la salud, presionan a las organizaciones de prestación de los servicios a refinar sus procesos para mostrar conformidad con las reglas institucionales, lo cual ha significado un debilitamiento de la hegemonía de quien fuera la autoridad tradicional en un hospital: el médico, reconocido clásicamente como el *doctor*. Cuando la tarea administrativa del hospital comienza a significar la responsabilidad sobre la supervivencia de la organización, por las dominantes racionalidades del mercado, la gerencia en el hospital gana status en el pensamiento y la acción social, mientras tanto el profesional de la salud experimenta intromisiones en el terreno de su dominio. La gerencia por su parte transita de una tarea meramente administrativa a una tarea estratégica, en la medida que debe comprender el hospital sistémicamente y a su entorno competitivo para definir el rumbo. Esto pudo hallarse en las entrevistas con personal que ocupó cargos directivos en la primera década del siglo XXI y se trianguló con documentos de la memoria histórica del hospital que dan cuenta de la existencia de planes estratégicos sólo hasta el presente siglo. Evidencia de ello también es el organigrama que hasta 1989 agrupaba las tareas del hospital en cinco secciones del mismo nivel jerárquico, cuatro de ellas relacionadas con la labor asistencial y una encargada de la tarea administrativa, el organigrama actual agrupa todas las tareas en dos grandes áreas: la administrativa y la científica, denotando un engrosamiento de los procesos administrativos.

La realidad de la estructura formal del hospital es una evidencia empírica de la tesis de Meyer y Rowan (1999), dado que el éxito del hospital depende de su capacidad para mostrar conformidad con el ambiente institucionalizado del campo de la salud, ganando legitimidad y acceso a recursos, antes que de la coordinación y control eficiente de las actividades.

La pregunta que surge es si como lo señalan Meyer y Rowan (1999), la estructura formal del hospital se ha convertido en mito y ceremonia, la evidencia advierte que en la medida que el ambiente institucional del campo de la salud ha ido madurando sus patrones, o como lo exponen Berger y Luckman (1995), se han ido sedimentado las experiencias quedando esteotipadas, el hospital ha mitificado más prácticas; en el área administrativa se han honrado la planeación estratégica, la gestión por procesos, la gestión de la calidad, la estandarización, el outsourcing, etc., en el área asistencial se mitifican el manual, el protocolo, la guía y el registro, entendiéndose que en la medida que se atiendan estos elementos, se envía un mensaje de organización ajustada al obrar correcto, a pesar de no existir evidencia del verdadero impacto en la eficiencia y efectividad organizacional. La cotidianidad observada y relatos en las entrevistas, dan cuenta que a pesar del esfuerzo de algunos por estrechar la distancia entre lo que se hace en la práctica y lo prescrito en la estructura formal, se cumple lo teorizado: la acción social no se ciñe estrictamente a lo prescrito. El hospital emplea planes, métricas, rutinas y controles ritualizados para alcanzar los reconocimientos que le permiten su viabilidad en el mercado; esto ocurre por factores distintos como la promulgación constante de normas, personal vinculado de diferentes formas al hospital, términos cambiantes en la interacción con EPS y proveedores, para citar algunos. Los supuestos de los sistemas flojamente acoplados de Weick (2009) y del bote de basura de Cohen, March y Olsen (2011), cobran sentido en esta realidad, por la complejidad y la incertidumbre que rodean los procesos de decisión; sobre este particular un líder de proceso expone “la gente se siente agotada, los cambios por lo general generan apatía, cierta resistencia, uno intenta que salga lo mejor posible, algo falla y entonces eso desmotiva al equipo”.

En la incorporación progresiva de lenguaje institucionalizado en el campo, se destaca la sustitución del término paciente por el de

usuario, jefe de unidad de trabajo por líder de proceso, y la emergencia de expresiones como adherencia (a la guía, al manual, al protocolo), humanización del servicio, seguridad del paciente, auditorías, tercerización, gestión de cartera, para citar algunas. Un líder de proceso refiriéndose al paciente comenta “antes era la persona que se sentaba pacientemente a esperar que lo atendieran sin ningún tipo de exigencia...el usuario ya sabe que tiene derechos y los solicita y los exige... es un cambio de actitud, de ellos hacia nosotros”.

Del mismo modo, la noción compartida socialmente sobre autoridad se ha ido transformando hacia una suerte de adhocracia (Mintzberg, 1999) no intencional, porque contradice la inflexibilidad de las estructuras burocráticas, aunque no se diseña deliberadamente con propósito definido, esto por efecto principalmente de los diferentes nominadores del personal que trabaja para el hospital, algunos son contratados por el hospital directamente bajo la figura de orden de prestación de servicios, un pequeño grupo es de carrera administrativa, y la mayoría son contratados por alguna de las empresas temporales de empleo que proveen personal para el hospital; todas estas formas de vinculación están legitimadas dentro del campo organizacional. La circunstancia de que la mayoría del personal sea vinculado a través de empresas temporales de empleo, ha provocado que la significación compartida alrededor de la noción tradicional del *jefe*, transite de la figura con autoridad a responsable de un proceso desprovisto de capacidad para influir sobre aquellos que según la estructura formal le deben subordinación; al respecto un coordinador de un área de servicio asistencial, refiere: “...hoy todos somos como iguales, se diluyó la figura del jefe, el sentido de pertenencia se terminó, las personas nuevas vienen acá...saben que tienen que resolver una tarea y todo eso, pero ya no es el respeto por su superior, por el jefe”.

Los nuevos significados acompañados de nuevos lenguajes, son señales de la microinte-

racción, que ocurre, aparentemente de manera autónoma por los sujetos al interior del hospital, pero que a su vez son consecuencia de las presiones isomórficas provenientes del campo organizacional.

## Conclusiones

La teoría institucional desde la perspectiva del neoinstitucionalismo sociológico es útil para explicar el fenómeno del cambio organizacional en el sistema de salud colombiano. El hospital se puede definir como un organización atrapada en la jaula de hierro de DiMaggio y Powell (1999), experimentando fuerzas poderosas que limitan la habilidad organizacional para innovar, a menos que la innovación logre difundirse y convertirse en referente hasta alcanzar legitimidad, para lo cual es necesario competir con la habilidad de actores influyentes en el campo organizacional, que para el caso son las agencias gubernamentales y el conglomerado de EPS.

El hospital se hace cada día más isomórfico con los demás hospitales de mediana complejidad en Colombia, por las presiones similares que debe enfrentar en un campo organizacional que tipifica cada vez más estructuras, tareas y roles, y en el que se hace cierto que “los elementos institucionalizados pueden infectar otros elementos en un contagio de legitimidad” (Zucker, 1987, p. 446).

La estructura formal como mito y ceremonia defendida por Meyer y Rowan (1999), encuentra también una evidencia empírica en este

caso, se antepone la necesidad de legitimarse como empresa social del Estado dentro del campo, para lo cual se ritualiza la acción intra e interorganizacional, cumpliéndose lo teorizado por Berger y Luckman (1995) “todo acto que se repite con frecuencia, crea una pauta que luego puede reproducirse con economía de esfuerzos” (p. 74). En el afán por alcanzar las acreditaciones y habilitaciones institucionalizadas, los actores van haciendo acuerdos tácitos para cumplir ceremonialmente con todos los requerimientos, haciendo distinciones entre el ritual y la práctica.

El hospital regional de Sogamoso es una organización institucionalizada y los motivos que le han conducido es el alto grado de isomorfismo organizacional, por pertenecer a un campo fuertemente institucionalizado. Por esta misma razón se puede calificar como una organización con alta tendencia a la estabilidad y a la persistencia, así como propensión a cambios convergentes antes que radicales (Grenwood y Hinings, 1996).

Las oportunidades de investigación organizacional en torno a este campo son abundantes, se hace necesario hallar evidencia empírica que separe mitos de realidades en los supuestos que soportan el campo organizacional y, principalmente, comprender la acción social que tiene lugar. Por otra parte, el reconocimiento del contexto cultural amplía las agendas de investigación porque es preciso evidenciar el impacto de este elemento en el proceso de institucionalización organizacional.

## Referencias

- Alvarado, S. (2006). Metamorfosis de la concepción del cambio organizacional en el nuevo institucionalismo. *Contaduría y Administración*, (219), 11-40. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2006.591>
- Berger, P. y Luckmann, T. (1995). *La Construcción Social de la Realidad*. Buenos Aires: Amorrortu editores.
- Cohen, M., March, J. y Olsen, J. (2011). El bote de basura como modelo de elección organizacional. *Gestión y Política Pública*, 20 (2), 247-290. Recuperado el 26 de febrero de 2019 de <http://www.scielo.org.mx/pdf/gpp/v20n2/v20n2a2.pdf>

- Colombia. Constitución Política /1991.
- Colombia. Decreto 1876/1994, de 3 de agosto. *Diario oficial*. 5 de agosto de 1994. núm. 41.478.
- Colombia. Ley 100 /1993, de 23 de diciembre. *Diario Oficial*. 23 de diciembre de 1993. núm. 41.148.
- Colombia, Departamento de Boyacá. Ordenanza 028 / 1999. Asamblea de Boyacá.
- Colombia, Hospital Regional de Sogamoso. Acuerdo 002/2005. Archivo institucional
- Dimaggio, P. y Powell, W. (1999). Introducción. *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica
- Douglas, M. (1986). *How institutions think*. New York: Syracuse University Press
- Giménez, G. (2012). El problema de la generalización en los estudios de caso. *Cultura y representaciones sociales*, 7(13), 40-62. doi: <https://doi.org/10.28965/2012-013-02>
- Greenwood, R. y Hinings, C. (1996). Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054. <https://doi.org/10.2307/259163>
- Guerrero, R., Gallego, A., Becerril, V. y Vásquez, J. (2011). Sistema de Salud en Colombia. *Salud Pública de México*, 53 (2), 144-155. Recuperado el 26 de febrero de 2019 de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0036-36342011000800010](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342011000800010)
- Jepperson, R. (1999). Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo. *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- March, J. y Olsen, J. (1984). New institutionalism: organizational factors in political life. *The American Political Science Review*, 78 (3), 734-749 . <https://doi.org/10.2307/1961840>
- Merlano, C. y Gorbanev, I. (2013). Sistema de salud en Colombia: una revisión sistemática de literatura. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 12 (24), 74-86. Recuperado el 26 de febrero de 2019 de <http://www.scielo.org.co/pdf/rgps/v12n24/v12n24a05.pdf>
- Meyer, J. y Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Meyer, J. y Rowan, B.(1999). Organizaciones Institucionalizadas: La estructura formal como mito y ceremonia. *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Mintzberg, H. (1999). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel S.A.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the Grass Roots*. Los Angeles: University of California Press
- Scott, R., Ruef, M., Mendel, P. y Caronna, C. (2000). *Institutional Change and Healthcare Organizations. From Professional Dominance to Managed Care*. Chicago: The university of Chicago.
- Scott, R. (1999). Retomando los argumentos institucionales. *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica
- Simon, H. (1997). *Administrative Behavior*. New York: The Free Press
- Tolbert, P. y Zucker, L. (1996). The institutionalization of institutional theory. *Handbook of organization studies*. London: Sage Publications.

- Vértiz, M. (2008). Referentes teóricos para el análisis del cambio organizacional: las tesis sobre el cambio y la síntesis de los procesos institucionales. *Gestión y Estrategia*, 33, 13-27. Recuperado el 26 de febrero de 2019 de <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/135>
- Weick, K. (2009). Las organizaciones educativas como sistemas flojamente acoplados. (Traductor Caldera, D. y Ortega, M.). *Gestión y Estrategia*, 36, 93-110. Recuperado el 26 de febrero de 2019 de <http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/2999/traduccion-las-organizaciones-educativas-como-sistemas-flojamente-acoplados.pdf?sequence=1>
- Williamson, O. (1991). Mercados y Jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust. México: Fondo de Cultura Económica
- Yin, R. (2009). *Case Study Research*. London: Sage.
- Zucker, L. (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464. Recuperado el 26 de febrero de 2019 de <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.so.13.080187.002303>

# Régimen sancionatorio de la Superintendencia de Industria y Comercio por acuerdos anticompetitivos en Colombia

*Penalty System of the Superintendence of Industry and Commerce for Anti-competitive Agreements in Colombia*

Andrés Alarcón-Lora<sup>1</sup>  
Josefina Quintero-Lyons<sup>2</sup>  
Leydy Llamas-Bobadilla<sup>3</sup>

## Resumen

Los acuerdos anticompetitivos representan un daño para la economía del país toda vez que afectan a los consumidores, puesto que tienen que pagar precios muy altos por sus productos. Con el transcurso del tiempo por su actualización normativa, Colombia ha logrado avanzar en materia de protección de libre competencia. A partir de la promulgación de la Ley 155 de 1959 (antes de la Constitución de 1991) se prohibió la realización de prácticas restrictivas de la competencia. Posteriormente, con la expedición del Decreto 2153 de 1992, se reforzó la prohibición general señalada en la ley referida, estableciendo las conductas que afectan la libre competencia y fijando los montos de las sanciones por incurrir en las mismas. Finalmente, en el año 2009, con la Ley 1340 se pretendió aumentar el efecto disuasivo sobre los potenciales carteles. En el presente artículo se analizó la incidencia que tuvo dicho aumento frente a los casos de carteles en Colombia durante los últimos años. El objetivo principal de la investigación es estudiar la estructura del régimen sancionatorio aplicable a los casos de carteles en Colombia, competencia que corresponde a la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), a fin de proteger el derecho a la libre competencia en general y de los consumidores en particular. La misma concluyó que las sanciones impuestas resultan ser disuasivas, adecuadas y proporcionales en algunos casos, aunque a veces son insuficientes frente a los beneficios del acuerdo anticompetitivo. La metodología utilizada fue cualitativa, con enfoque descriptivo y teórico.

## Palabras clave

Sanciones administrativas; actos anticompetitivos; protección; competencia.

## Abstract

Anti-competitive agreements harm the country's economy for they affect consumers, since they have to pay very high prices for their products. Over time, due to its regulatory update, Colombia has made

Fecha de recepción: 3 de agosto de 2018  
Fecha de evaluación: 20 de noviembre de 2018  
Fecha de aceptación: 13 de diciembre de 2018

Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)  
Published by Universidad Libre



1 Abogado de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad de Cartagena. Doctor en Ciencias de la Educación, RU-DECOLOMBIA Universidad de Cartagena. Magíster en Derecho, Universidad del Norte. Especialista en Derecho Comercial, Universidad Externado de Colombia, docente titular de la Universidad de Cartagena. Correo electrónico: iderecho@unicartagena.edu.co ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-1297-7049>

2 Abogada, Universidad de Cartagena, Facultad de Derecho y Ciencias Políticas; doctora de la Universidad de Castilla, La Mancha del Programa Empleo, Relaciones Laborales y Diálogo Social en España. Magíster en Teorías Críticas del Derecho, Universidad Internacional de Andalucía, España. Becaria de la Universidad Internacional de Andalucía. Especialista en Instituciones Jurídico Laborales, Universidad Nacional de Colombia, docente titular de la Universidad de Cartagena. Vicerrectora de Relaciones y Cooperación Internacional de la Universidad de Cartagena. Correo electrónico: [jquinterl@hotmail.com](mailto:jquinterl@hotmail.com)

3 Abogada, Universidad Libre, magíster en Derecho de la Universidad de Cartagena. Correo electrónico: [leidyllamas@gmail.com](mailto:leidyllamas@gmail.com)

progress in the area of free competition protection. As of the promulgation of Law 155 of 1959 (before the 1991 Constitution) the performance of restrictive competition practices was prohibited. Subsequently, with the issuance of Decree 2153 of 1992, the general prohibition indicated in the aforementioned law was reinforced, establishing the behaviors that affect free competition and fixing the amounts of the penalties for incurring in them. Finally, in 2009, with Law 1340 it was intended to increase the deterrent effect on potential cartels. In this article, the incidence of this increase was analyzed compared to the cases of cartels in Colombia during the last years. The main objective of the investigation is to study the structure of the sanction regime applicable to the cases of cartels in Colombia, which is responsibility of the Superintendence of Industry and Commerce (SIC), in order to protect the right to free competition in general and of consumers in particular. It concluded that the sanctions imposed prove to be dissuasive, adequate and proportional in some cases, nevertheless sometimes they are insufficient against the benefits of the anti-competitive agreement. The methodology used was qualitative, with a descriptive and theoretical approach.

### Keywords

Administrative sanctions; anti-competitive acts; protection; competition.

## Introducción

Mediante la Ley 1340 de 2009, “Por medio de la cual se dictan normas en materia de protección de la competencia” se designó a la Superintendencia de Industria y Comercio como la autoridad que conocerá de manera privativa las investigaciones, imposición de multas y demás actuaciones administrativas tendientes a salvaguardar la libre competencia.

Del mismo modo se estipuló que el propósito de su actuación es “velar por la observancia de las disposiciones sobre protección de la competencia; atender las reclamaciones o quejas por hechos que pudieren implicar su contravención y dar trámite a aquellas que sean significativas para alcanzar en particular los siguientes propósitos: la libre participación de las empresas en el mercado, el bienestar de los consumidores y la eficiencia económica” (Ley 1340, 2009, art. 3).

Las prácticas anticompetitivas, tal como lo define Guevara (2008) “son aquellos acuerdos tácitos o explícitos establecidos entre agentes económicos que actúan en el mismo nivel del canal de distribución con la finalidad de obtener un beneficio propio en detrimento del resto de los competidores o de los consumidores” (p. 194-195).

Y es la Superintendencia de Industria y Comercio, tal como se referencia en párrafos an-

teriores, quien posee la competencia para llevar a cabo investigaciones, imponer sanciones cuando de las investigaciones se pueda determinar que existieron actos anticompetitivos, y las demás acciones tendiente a salvaguardar las normas sobre promoción de la competencia y prácticas comerciales restrictivas consagradas en la Ley 155 de 1959.

En los últimos años, Colombia ha realizado avances significativos en sus acciones por la protección a la Libre competencia, es por esto, que el fin de las normas antes señaladas es entre otros, combatir los acuerdos anticompetitivos o carteles a través de la imposición de multas que permitan disuadir a las personas naturales y/o jurídicas de incurrir en dichas prácticas.

Sin embargo, en muchas ocasiones y teniendo en cuenta el sistema de imposición de multas colombiano en materia de prácticas anticompetitivas, las ganancias percibidas al fijar precios o cartelizarse, resultan ser mayores a la multa impuesta, lo cual envía un mensaje equivocado a los futuros infractores y crea un riesgo para la economía y los consumidores (Juan Felipe Robledo, Superintendente de Industria y comercio, 5to Congreso Internacional de Libre Competencia Económica, 1 de septiembre de 2017).

En este sentido se dotó a la Superintendencia de facultades especiales y se aumentó su

poder sancionador (toda vez que deberá velar por el cumplimiento del régimen de libre competencia en cualquier sector de la economía). Se le establecieron sus propósitos, funciones y herramientas para lograr la protección efectiva de todos los agentes del mercado.

La legislación vigente sobre promoción de la competencia y prácticas comerciales restrictivas, fue creada con el propósito de proteger los intereses de los consumidores, la libre competencia y la promoción de los mercados. En el ordenamiento jurídico colombiano este ámbito se encuentra regulado por la Ley 155 de 1959, el Decreto 2153 de 1992 y la Ley 1340 de 2009. Estas normas contienen todas las conductas que implican restricciones o limitaciones, es decir, contemplan todas las prácticas que se consideran violatorias del derecho constitucional a la libre competencia, y además exponen los procedimientos tendientes a determinar la comisión de infracciones y las correspondientes sanciones.

### **Facultad sancionadora del estado y generalidades del régimen sancionador de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC).**

#### **Potestad sancionadora de la administración**

La potestad punitiva y sancionadora de la administración se ha ejercido a través de los diferentes momentos de la vida política, económica y social de la humanidad, partiendo de las distintas formas de Gobierno y Estado, y conservándose a través del tiempo.

En términos generales el *Ius Puniendi* del Estado se puede entender desde dos sentidos. El subjetivo, en el cual se concibe como la facultad que se le reconoce a un sujeto o varios, a través del sistema jurídico, de aplicar sanciones y castigos. Por su parte, el sentido objetivo hace referencia al conjunto normativo que fundamenta las sanciones establecidas y las prácticas de su aplicación de acuerdo con las normas del sistema jurídico (García Amado, s.f).

Las prácticas anticompetitivas, tal como lo define Guevara (2008) “son aquellos acuerdos tácitos o explícitos establecidos entre agentes económicos que actúan en el mismo nivel del canal de distribución con la finalidad de obtener un beneficio propio en detrimento del resto de los competidores o de los consumidores” (p. 194-195).

Y es la Superintendencia de Industria y Comercio, tal como se referencia en párrafos anteriores, quien posee la competencia para llevar a cabo investigaciones, imponer sanciones cuando de las investigaciones se pueda determinar que existieron actos anticompetitivos, y las demás acciones tendiente a salvaguardar las normas sobre promoción de la competencia y prácticas comerciales restrictivas consagradas en la Ley 155 de 1959.

En los últimos años, Colombia ha realizado avances significativos en sus acciones por la protección a la Libre competencia, es por esto, que el fin de las normas antes señaladas es entre otros, combatir los acuerdos anticompetitivos o carteles a través de la imposición de multas que permitan disuadir a las personas naturales y/o jurídicas de incurrir en dichas prácticas.

La administración ejerce normalmente sus funciones sancionadoras mediante la sanción correctiva y disciplinaria, con la finalidad de reprimir las acciones u omisiones previstas en las infracciones. En este sentido las sanciones disciplinarias buscan principalmente salvaguardar la eficiencia, obediencia, disciplina, rectitud y eficiencia de los servidores públicos. (Ramírez Torrado & Aníbal Bendek, Sanción administrativa en Colombia, 2015).

La diferencia entre estas dos manifestaciones de la facultad sancionadora es que mientras que la correctiva busca el buen funcionamiento de la administración; la disciplinaria pretende mantener la buena imagen y prestigio de la entidad.

Como lo ha expuesto la Corte Constitucional, estos dos poderes punitivos difieren en:

[Que] la potestad sancionadora administrativa se diferencia cualitativamente de la potestad punitiva penal. Con la potestad punitiva penal, además de cumplirse una función preventiva, se protege "el orden social colectivo, y su aplicación persigue esencialmente (sin perjuicio de la concurrencia de otros fines difusos) un fin retributivo abstracto, expiatorio, eventualmente correctivo o resocializador, en la persona del delincuente", mientras que con la potestad administrativa sancionatoria se busca garantizar la organización y el funcionamiento de las diferentes actividades sociales. (Sentencia C-616, 2002).

Teniendo en cuenta lo expuesto por la Corte Constitucional, se puede concluir que la principal diferencia radica en que la potestad punitiva penal está encaminada a mantener el orden social colectivo y persigue fines retributivos, resocializadores y preventivos, mientras que las sanciones administrativas buscan garantizar el cumplimiento de los fines de la administración.

### **Prácticas Anticompetitivas**

Según la Corte Constitucional, en la carta política de Colombia se adopta un modelo de economía social de mercado que reconoce la empresa y la iniciativa privada como motores de la economía, pero "las limita razonable y proporcionalmente, con el único propósito de cumplir fines constitucionalmente valiosos, destinados a la protección del interés general" (Sentencia C-228, 2010, pág. 24). Esto significa que el Estado colombiano se orienta bajo el principio de la libertad económica, que como lo ha definido la misma Corte, posee dos componentes particulares: la libertad de empresa y la libre competencia económica. No obstante, como se cita en líneas anteriores, la libre economía halla sus limitaciones en la protección de los fines esenciales del Estado colombiano.

El Artículo 333 de la constitución política de Colombia establece que la actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Y que para su ejercicio nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos sin autorización de la Ley. "*La libre competencia económica* es un derecho de todos que supone responsabilidades".

Así, en Colombia se consideran conductas prohibidas por el régimen de competencia, puesto que constituyen prácticas que afectan el núcleo esencial de la libertad de competencia: (I) todo acuerdo entre dos o más empresas que prevenga, restrinja, o distorsione la competencia; (II) toda conducta abusiva por parte de agentes económicos que tengan una posición dominante en el mercado; (III) determinados actos unilaterales realizados por empresas.

Respecto a la primera clase de prácticas, se consideran como acuerdos anticompetitivos: todo contrato, convenio, concertación, práctica concertada o conscientemente paralela entre dos o más empresas que prevenga, restrinja o distorsione la competencia, o tenga la potencialidad de surtir uno de estos efectos (SIC).

Frente a acuerdos de esta naturaleza, la Superintendencia de Industria y Comercio ha señalado sobre sus consecuencias que: los acuerdos anticompetitivos afectan a los consumidores al incrementar los precios por encima de nivel competitivo, (cuando el precio es igual al costo marginal de producción) y restringir la oferta, lo que hace que los bienes y servicios afectados sean impagables para algunos compradores e innecesariamente costosos para otros (Superintendencia de Industria y Comercio, s.f)

Las empresas "cartelizadas" se organizan en el mercado con el fin de pactar precios, definir cuotas de producción o repartirse mercados. En otras palabras, los carteles se estructuran con el propósito de eliminar la presión ejercida por las empresas de la competencia, puesto que si no existe el cartel, las empresas se ven forza-

das a mantener precios bajos e innovar en sus productos y métodos, o a mejorar la calidad de estos (SIC). El objetivo del cartel es permitir precios más altos, fijos, menor variedad y menor calidad de bienes y servicios, lo cual afecta también a los consumidores.

Los acuerdos que se realizan entre agentes de un mismo nivel de producción son denominados acuerdos horizontales. Contrario a esto, los acuerdos entre diferentes niveles se conocen con el nombre de acuerdos verticales. Pese a esto, la ley colombiana no hace distinción y les da un tratamiento igual a ambos tipos de acuerdo.

La prohibición básica respecto a la celebración de acuerdos anticompetitivos en nuestra legislación es la del Artículo 1 de la Ley 155 de 1959. También se prohíben las integraciones económicas que restrinjan sustancialmente la competencia y no generan beneficios para los consumidores. Al igual que se prohíbe el abuso de la posición dominante.

Estos carteles atentan contra la libre competencia en tanto restringen la actividad económica libre, la libertad de los agentes competidores por fuera del cartel para ofrecer las condiciones y ventajas comerciales que estimen oportunas, y la libertad de los consumidores para contratar con cualquiera de los agentes oferentes que ofrecen el determinado bien o servicio, puesto que por las condiciones mismas que propicia el cartel, se ven abocados a optar por los bienes y servicios ofertados por las empresas cartelizadas, los cuales son aspectos básicos que hacen parte del alcance del concepto de libre economía.

Cabe aclarar que no todo acuerdo entre empresas es *per se* anticompetitivo, puesto que existen los que pueden no restringir la competencia o incluso pueden llegar a restringirla, pero estar supeditados a la consecución de objetivos legítimos (Superintendencia de Industria y Comercio, s.f). Por ejemplo, los acuerdos de colaboración entre competidores, los cuales pueden no ser anticompetitivos y beneficiar a

la competencia, en la medida en que produzcan resultados eficientes que superen las eventuales restricciones que puedan generar.

La SIC (Prácticas Comerciales Restrictivas de la competencia, módulo II) ha establecido como parámetros para distinguir un acuerdo de colaboración entre competidores que no genera restricciones indebidas a la competencia los siguientes: (I) los competidores que son parte de él reúnen menos del 15% del mercado relevante; (II) produce mejoras en eficiencia; (III) las restricciones que genera son indispensables para alcanzar sus objetivos de mejoras en eficiencia; (IV) procura un beneficio a los consumidores que compensa sus efectos restrictivos; (V) no elimina la competencia (SIC, 2013).

Por otro lado, el Artículo 49 del Decreto 2153 de 1992 establece tres conductas que no se consideran contrarias a la libre competencia:

1. Las que tengan por objeto la cooperación en investigaciones y desarrollo de nueva tecnología.
2. Los acuerdos sobre cumplimientos de normas, estándares y medidas no adoptadas como obligatorias por el organismo competente cuando no limiten la entrada de competidores al mercado.
3. Los que se refieran a procedimientos, métodos, sistemas y formas de utilización de facilidades comunes.

En el mismo sentido se encuentra el caso de los oligopolios, en los que las estrategias que adopta una empresa repercuten en los resultados de las demás, por ejemplo, si una empresa baja sus precios, lo más lógico es que el resto la imite. Por tanto, en un mercado oligopólico podrían producirse efectos similares a los que generaría un acuerdo entre empresas, pero sin que necesariamente se haya presentado uno (Superintendencia de Industria y Comercio, s.f)

## **Naturaleza de la Superintendencia de Industria y Comercio**

La Superintendencia de Industria y Comercio es un organismo técnico, de carácter administrativo, adscrito al Ministerio de Comercio Industria y Turismo, cuya actividad está orientada a fortalecer los procesos de desarrollo empresarial y los niveles de satisfacción del consumidor colombiano (Decreto 2153, 1992).

De acuerdo con lo anterior, la Superintendencia de Industria y Comercio, en adelante SIC, cuenta con funciones específicas desarrolladas en el Decreto 3523 de 2009, con la finalidad de salvaguardar los derechos de los consumidores, proteger la libre competencia y ejercer como Autoridad Nacional de Propiedad Industrial.

La SIC también cuenta con funciones para vigilar el cumplimiento de las normas relacionadas con la administración de datos personales, reglamentos técnicos, metrología legal y, por último, vigilar las Cámaras de Comercio (Superintendencia de Industria y Comercio, 2017).

### **Funciones de la SIC sobre protección de la competencia**

La Superintendencia de Industria y Comercio ostenta una amplia facultad sancionadora y de protección a la competencia, derechos de los consumidores, libertad de mercado y más. Sin embargo, su competencia en particular sobre las prácticas anticompetitivas y la facultad de imponer sanciones sobre estas, estaba limitada y era de carácter residual cuando la Ley no le asignara dicha facultad a la Superintendencia de Servicios Públicos o a la Superintendencia Bancaria (actualmente Superintendencia Financiera) de acuerdo con el Decreto 2153 de 1992; dicha regulación cambió con la entrada en vigencia de la Ley 1340 de 2009, la cual le otorga la competencia privativa a la SIC para conocer sobre las investigaciones administrativas e imponer sanciones y adoptar las demás decisiones

administrativas por infracción a las disposiciones sobre protección a la competencia.

Igualmente, con la Ley 1340 se modificó la facultad sancionadora de la SIC caducando esta en 5 años desde el momento en el que se ejecutó la conducta o el último hecho constitutivo de la misma, sin que el acto sancionatorio haya sido notificado, aspecto que contrasta con lo estipulado en la norma anterior (Decreto 2153 de 1992), la cual consagraba que la facultad sancionadora de la SIC caducaba a los 3 años de producido el acto que pudiera ocasionarlas.

En cuanto al segundo componente de la libre economía, la Corte Constitucional ha dicho que la libre competencia consiste en la posibilidad de acceso al mercado por parte de los oferentes sin barreras injustificadas (Sentencia C-228, 2010). Por tanto, existe competencia en un mercado cuando

Un conjunto de empresarios, en un marco normativo de igualdad de condiciones, ponen sus esfuerzos, factores empresariales y de producción, en la conquista de un mercado determinado, bajo el supuesto de la ausencia de barreras de entrada o de otras prácticas restrictivas que dificulten el ejercicio de una actividad económica lícita (Sentencia C-228, 2010, pág. 26).

Esta es una garantía constitucional de naturaleza relacional; lo que quiere decir, que para satisfacer dicha garantía es menester, la inspección, vigilancia y control de las actuaciones de los agentes que concurren al mercado, para evitar comportamientos abusivos que afecten la competencia o, una vez acaecidos estos comportamientos, imponer las sanciones que prevea la ley (Sentencia C-228, 2010).

Según esta corporación la libre competencia económica, se concibe tanto como un derecho individual como colectivo, cuya finalidad es alcanzar un estado de competen-

cia real, libre y no falseada, que permita la obtención del lucro individual para el empresario, a la vez que genera beneficios para el consumidor con bienes y servicios de mejor calidad, innovadores, con mayores garantías y a un precio real y justo.

La protección a la libre competencia económica tiene también como objeto, la competencia en sí misma considerada, es decir,

Se debe impulsar o promover la existencia de una pluralidad de oferentes que hagan efectivo el derecho a la libre elección de los consumidores, y le permita al Estado evitar la conformación de monopolios, las prácticas restrictivas de la competencia o eventuales abusos de posiciones dominantes que produzcan distorsiones en el sistema económico competitivo (SIC).

Este escrito como se enunció pretende llamar la atención sobre las prácticas restrictivas de la competencia. En Colombia, se consideran conductas prohibidas por el régimen de competencia, puesto que constituyen prácticas que afectan el núcleo esencial de la libertad de competencia: (I) Todo acuerdo entre dos o más empresas que prevenga, restrinja, o distorsione la competencia; (II) Toda conducta abusiva por parte de agentes económicos que tengan una posición dominante en el mercado; (III) Ciertos actos unilaterales realizados por empresas.

Respecto a la primera clase de prácticas, se consideran como acuerdos anticompetitivos, todo contrato, convenio, concertación, práctica concertada o conscientemente paralela entre dos o más empresas, que prevenga, restrinja, o distorsione la competencia o tenga la potencialidad de surtir uno de estos efectos (SIC).

Frente a acuerdos de esta naturaleza, la Superintendencia de Industria y Comercio, ha señalado sobre sus consecuencias que:

Los acuerdos anticompetitivos afectan a los consumidores al incrementar los precios por encima de nivel competitivo, (cuando el precio es igual al costo marginal de producción) y restringir la oferta, lo que hace que los bienes y servicios afectados sean impagables para algunos compradores e innecesariamente costosos para otros (Superintendencia de Industria y Comercio, s.f)

El mercado deseado es aquel en que las empresas compiten con el objetivo de maximizar sus beneficios, y en consecuencia el bienestar de los consumidores aumenta, porque se alcanzan menores precios, mayor calidad y una mayor variedad de productos disponibles (Superintendencia de Industria y Comercio, s.f)

Por el contrario, cuando se restringe la libre competencia en los mercados, el bienestar social y en particular el de los consumidores, se reduce.

Estos acuerdos pueden ser anticompetitivos por sí mismos o por sus efectos.

Los primeros son los que se conocen como carteles. Estos acuerdos son aquellos cuyo fin, sin importar que hayan sido efectivamente ejecutados en el mercado, atentan contra la libre competencia.

Las empresas “cartelizadas” se organizan en el mercado con el fin de pactar precios, definir cuotas de producción o repartirse mercados. En otras palabras, los carteles se estructuran con el fin de eliminar la presión ejercida por las empresas de la competencia, puesto que, si no existe el cartel, las empresas se ven forzadas a mantener precios bajos e innovar en sus productos y métodos, o a mejorar la calidad de estos (SIC).

El objetivo del cartel es permitir precios más altos, fijos, menor variedad y menor calidad de bienes y servicios, lo cual afecta también a los consumidores.

Cuando un acuerdo se realiza entre agentes de un mismo nivel de producción, se les denomina acuerdos horizontales, cuando por el contrario son acuerdos realizados entre agentes de diferentes niveles, se les denomina vertical. Sin embargo, la ley colombiana no hace esta distinción y les da un tratamiento igual a ambos tipos de acuerdo.

La prohibición básica respecto de la celebración de acuerdos anticompetitivos en nuestra legislación es la del artículo 1 de la Ley 155 de 1959, el cual establece que *quedan prohibidos los acuerdos o convenios que directa o indirectamente tengan por objeto limitar la producción, abastecimiento, distribución o consumo de materias primas, productos, mercancías o servicios nacionales o extranjeros y en general, toda clase de prácticas y procedimientos o sistemas que tiendan a limitar la libre competencia y a mantener o determinar precios inequitativos.*

La SIC, dentro de sus múltiples funciones, tiene encargada una de las más importantes para garantizar el equilibrio del mercado y el desarrollo empresarial: procurar evitar conductas anticompetitivas, monopolísticas y desleales.

Lo anterior está dirigido a proteger y fortalecer la eficiencia del aparato productivo del país, garantizar que los consumidores tengan la libertad de acceder y elegir los bienes y servicios ofertados, y propender por la variedad de precios y calidades de los productos en el mercado; sobre ello la Superintendencia de Industria y Comercio se encarga de investigar, corregir y sancionar las prácticas comerciales restrictivas de la competencia y la competencia desleal. De igual manera, se estudian con el fin de autorizar, condicionar u objetar integraciones de empresas que se desempeñen en una misma actividad productiva o participen en la misma cadena de valor.

La Ley 1340 de 2009 consagra la figura denominada "Abogacía de la Competencia", mecanismo para la promoción de la competencia,

cuyo alcance abarca todo el territorio nacional y tiene por funciones, entre otras: i) Asesorar al Gobierno Nacional en la protección de la competencia para la elaboración de proyectos que estimulen la libre competencia en los mercados. ii) Desarrollar estudios de mercado para identificar fallas en la competencia generadas con las normas vigentes. iii) Promover la competencia por medio de actividades como la socialización de las normas y la educación; iv) Verificar los proyectos de regulación para efectos de promover y mantener la libre competencia en los mercados (Superintendencia de Industria y Comercio, 2017).

Dentro de la SIC, en la Delegatura de Protección de la Competencia, está adscrito el Grupo Interdisciplinario de Colusiones, el cual se encarga de vigilar las licitaciones o concursos públicos, también de tramitar y decidir las quejas o denuncias presentadas por distribución en adjudicación de contratos, distribución de concursos o fijación de términos de propuestas (Superintendencia de Industria y Comercio, 2017).

El Decreto 3523 de (2009) consagra las diferentes funciones que ejerce la SIC. Se hará mención a aquellas funciones directamente relacionadas con la protección a la competencia y libre mercado.

Finalmente, de las 41 funciones asignadas a la SIC de manera expresa de acuerdo con el Artículo 1º del Decreto 3523 de 2009, ocho corresponden a funciones encaminadas a garantizar la libre competencia y promoción de la misma. Dentro de ellas se observa que la SIC cumple funciones de asesoría al Gobierno Nacional en temas de políticas públicas sobre la protección a la libre competencia; y además ejerce funciones de vigilancia y control sobre las actividades económicas para evitar conductas colusorias y anticompetitivas.

### **Generalidades del procedimiento sancionatorio de la SIC para casos de prácticas restrictivas de la competencia (basado en el Decreto 2153 de 1992 y la Ley 1340 de 2009)**

El procedimiento se encuentra regulado principalmente en tres cuerpos normativos: Decreto 2153 de 1992, la Ley 1340 de 2009 y el Decreto de Ley 019 de 2012 y de manera subsidiaria el Código de procedimiento administrativo y de lo contencioso administrativo.

Así las cosas, la Superintendencia de Industria y Comercio podrá iniciar una investigación por conductas anticompetitivas, por tres formas: (I) De manera oficiosa, basada en información sobre alguna práctica que pueda considerarse atentatoria de la libre competencia; (II) Por la solicitud de un tercero que presente una queja; (III) Por la referencia de otra autoridad.

En el caso de la queja presentada por un tercero, la identidad del mismo podrá ser reservada, en caso de que exista riesgo para el denunciante de sufrir represalias comerciales por las denuncias realizadas, siempre y cuando él mismo solicite tal reserva (Superintendencia de Industria y Comercio).

La siguiente fase es la de Instrucción, en la que con el resultado de lo obtenido en la actuación previa se determina la necesidad de abrir la investigación formal. Si se decide que se abrirá, se notifica personalmente a los investigados para que soliciten o aporten pruebas que pretendan hacer valer. Las pruebas a practicar durante la investigación serán las que la SIC considere procedentes. La SIC también está facultada para practicar pruebas de oficio de diversa naturaleza, entre ellas documentales, visitas de inspección, solicitudes a personas naturales o jurídicas de suministro de datos o libros de comercio, interrogatorios de partes etc. (Superintendencia de Industria y Comercio).

Durante el proceso pueden intervenir como terceros los competidores, los consumidores, las

ligas, las asociaciones de consumidores acreditadas o en general, aquel que pruebe un interés directo e individual en las investigaciones de ese tipo de prácticas restrictivas. Podrán aportar sus consideraciones y pruebas dentro los 15 días hábiles siguientes a la publicación del proceso en la página web de la SIC. Luego de la investigación, el superintendente delegado le presenta un informe motivado al Superintendente de Industria y Comercio (que no es vinculante) donde se indican los resultados y se recomienda la imposición de una sanción o el archivo de la actuación. Ese informe se traslada a los investigados y a terceros interesados si existiesen, quienes presentarán sus observaciones.

La SIC puede imponer medidas cautelares cuando considere que de no adoptarse se pone en riesgo la efectividad de la eventual decisión sancionatoria. Por ello puede la SIC solicitar la suspensión inmediata de aquellas conductas que puedan ser contrarias a las disposiciones legales sobre competencia. Finalmente, en la “Fase resolutoria”, el superintendente emite la resolución que pone fin al proceso contra el cual procede el recurso de reposición. De los actos proferidos en el proceso, además de la resolución, solo el acto de negación de pruebas es recurrible, el resto se consideran de trámite.

### **Cambios normativos, modelos sancionatorios y efectos pretendidos por el sistema sancionatorio colombiano de la SIC frente a las prácticas anticompetitivas**

#### **Comparación Decreto 2153 de 1992 y Ley 1340 de 2009**

Estos dos cuerpos normativos abarcan los principales preceptos aplicables a lo relacionado con prácticas restrictivas de la Competencia, se inclinan por tendencias disimiles en lo que concierne a la imposición de las multas. Pero además de lo que respecta a las multas, hubo otros cambios, de los que destacan los siguientes (Torrado, 2010):

Mientras que el Decreto 2153 de 1992 establecía una competencia residual para la SIC en lo relacionado con reprimir prácticas restrictivas, limitándola solamente a cuando la Ley no otorgue expresamente esta función a la Superintendencia de Servicios Públicos (L.142 de 1994) o a la Superintendencia Financiera (D.1730 de 1991), la Ley 1340 de 2009 estipuló la competencia privativa de la SIC para conocer de las investigaciones administrativas e imponer sanciones y adoptar las demás decisiones administrativas por infracción a las disposiciones sobre protección de la competencia (Art. 6).

Mientras que la facultad sancionatoria de la SIC caducaba a los 3 años de producido el acto que pudiera ocasionarlas bajo los preceptos del Decreto 2153, con la Ley 1340 la facultad sancionatoria de la SIC caduca a los 5 años desde el momento en el que se ejecuta la conducta o el último hecho constitutivo de la misma. El tope de las multas impuestas por infracciones a las disposiciones de protección de la competencia y prácticas restrictivas era de 2.000 SMMLV bajo el Decreto 2153. Con la Ley 1340 el tope de las multas es de 100.000 SMMLV o, si resultare ser mayor la ganancia de la empresa por el ilícito podría llegar hasta por el 150% de la utilidad derivada de la conducta por parte del infractor (Art. 25).

En lo que respecta a la competencia privativa de la SIC, para ejercer facultades sancionatorias significó trasladar a funciones a una institución de mayor neutralidad en la vigilancia, investigación e imposición de sanciones, puesto que no está directamente relacionada con ningún sector en específico (Torrado, 2010). También evitó la confusión respecto de qué entidad tenía competencias en uno u otro caso. Estructuralmente también fortalecerá a la SIC como institución. En cuanto a la caducidad, la ampliación del término también fue muy importante porque en esas investigaciones se llevaban a cabo actividades probatorias intensivas y complejas. El cambio más grande se dio en lo relacionado con las multas, como se verá más adelante.

## **Modelos sancionatorios a prácticas anti-competitivas**

Uno de los modelos utilizados para establecer sanciones es el planteado por Motchenkova & Kort (2006), dentro del cual se presentan dos escenarios. 1. un sistema de multa fija. 2. Un sistema de multa proporcional a la ganancia obtenida por la fijación de precios; modelo que guarda relación con el caso colombiano en cuanto a la estimación de la sanción dentro de los diferentes modelos adoptado en el país bajo el Decreto 2153 de 1992 y la Ley 1340 de 2009, sin catalogarlos a cada uno como estrictamente de multa fija en el primer caso o de multa proporcional en el segundo, debido a que se presenta un grado de mixtura en ambos casos.

Por otro lado se encuentra el modelo de control óptimo, dentro del cual se supone la existencia de una autoridad antitrust cuyo propósito es minimizar la pérdida del excedente del consumidor, por lo cual procurará eliminar cualquier grado de fijación de precios. La sanción se modela como una función lineal creciente de la ganancia acumulada por fijación de precios contado desde el momento inicial de la infracción, identificando la riqueza que a ese momento se obtenía y la que se obtuvo durante el periodo en que se aumentó el precio por encima del nivel competitivo; el costo de ser castigado dependerá de la ganancia obtenida y la probabilidad de ser descubierto, a mayor grado de colusión mayor será la sanción (Cárdenas Anaya, Análisis de multas por fijación de precios en Colombia, 2011).

El tercer modelo se denomina de sanción expresada como una suma fija, en el cual se asume que la multa no depende de las ganancias acumuladas. La política de la autoridad antitrust se resume en que la tasa de implementación es constante, por lo tanto se impondrá una suma fija sin importar la ganancia obtenida por el infractor. (Cárdenas Anaya, Análisis de multas por fijación de precios en Colombia, 2011).

Por último se encuentra el modelo con multa proporcional, dentro del cual se establece una sanción con multa proporcional a las ganancias obtenidas por la fijación de precios, por ello este modelo pretende generar un mayor grado de disuasión en el infractor, en busca de eliminar o minimizar al máximo el grado de colusión entre las empresas, al no ser rentable la fijación de precios por el alto grado de ser sancionado y el alto nivel de las multas.

### **a) Leniency programs**

Los Leniency Programs están determinados como sistemas de otorgamiento de beneficios, inmunidad o reducción en las sanciones a los que incurran en prácticas anticompetitivas. A través de este tipo de beneficios se busca que los infractores confiesen, acepten los cargos o incluso coadyuven en la investigación de otros carteles, ello facilitando la labor investigativa de la entidad sancionadora y reduciendo el costo social de la investigación, dependiendo todo esto de la política que se establezca sobre la información y la forma en que deba ser entregada para agilizar el proceso investigativo.

Estos programas tienen puntos a favor y en contra. Dentro de los positivos, se destaca la mayor eficiencia que tendría la entidad sancionadora en recolectar la información y llevar a cabo la investigación, facilitando el trabajo de la administración y logrando obtener la información directamente de los infractores, aportando estos las pruebas y confesiones necesarias a cambio de incentivos en la disminución de la sanción.

Sumado a esto, los carteles serán más inestables y habrá mayor dificultad en crear uno, debido a que la organización interna en los carteles deberá ser reforzada para que todos obtengan las mismas ganancias, por tal razón se debe crear un plan que permita incentivos altos a los infractores y además se base en el efectivo descuento por informar, la probabilidad de ser descubierto y sancionado en caso de no informar y la rentabilidad del cartel.

Por otra parte, entre los aspectos negativos se destacan los siguientes: se vería reducida la política sancionatoria puesto que disminuiría considerablemente el número de sanciones impuestas teniendo en cuenta que un mayor número de infractores accedería al beneficio de reducción de sanción. Lo anterior se evitaría si se aumentara la sanción considerablemente en caso de no cooperación o incluso incrementando los requisitos sobre la calidad de la información requerida. Finalmente, habría un incremento en la comisión de prácticas anticompetitivas, debido a que las empresas verían rentable colusionar y en caso de ser descubierto acceder a Leniency programs para obtener beneficios y así seguir sosteniendo carteles.

### **Efectos pretendidos por el sistema sancionatorio colombiano de la SIC frente a las prácticas anticompetitivas**

La fijación de precios es una situación no deseada de mercado en la que las empresas involucradas se apropian de manera irregular de las riquezas de los consumidores. Por esa razón los sistemas protectores de la libertad de competencia a nivel mundial buscan establecer una serie de medidas que ataquen este tipo de prácticas restrictivas.

En Colombia no existen sanciones penales por la realización de estas prácticas, por lo que el impacto más significativo se encuentra en la sanción económica, mediante las multas, con un definido efecto disuasorio. Las ventajas de las sanciones de esta naturaleza son entre otras, la facilidad de su manejo y de asegurar su cumplimiento, que son difíciles de evitar y si son proporcionadas logran eliminar los incentivos económicos que existen para cometer las infracciones (Cárdenas, 2011). A pesar de lo anterior, como lo afirma Eliana Torrado (2010) este tipo de sanciones tienen ciertos limitantes porque solo garantizan un efecto disuasorio, y no restablecen el nivel de competencia en el mercado y por otro lado no aseguran que una empresa en situación de posición de dominio no esté en ca-

pacidad de recuperar el monto de la sanción a costa de los consumidores. Adicionalmente, es complejo establecer una multa proporcionada para cada caso, que cumpla con su papel disuasorio y no genere repercusiones graves en la participación en el mercado de empresa sancionada.

Pese a esto, el objetivo de las multas es precisamente imponer una sanción significativa. Sin embargo, el monto de estas dependerá de las particularidades y la naturaleza del método utilizado en cada legislación, en este caso, el marco jurídico colombiano.

Desde 1992 el Decreto 2153 reguló lo concerniente a las sanciones administrativas que se imponían por prácticas anticompetitivas en el país. Con la expedición de la Ley 1340 de 2009 se introdujeron cambios importantes dentro de los cuales se destacan en primer lugar, el establecimiento de la SIC como autoridad única de competencia en todos los sectores de la economía. Por otro lado se incrementó el valor de la multa máxima de 2.000 SMMLV (salario mínimo mensual legal vigente) a 100.000 SMMLV para personas jurídicas y de 300 a 2.000 SMMLV para personas naturales. Adicionalmente se abrió la posibilidad de que la multa impuesta sea el 150% del valor de la utilidad derivada de la conducta (Cárdenas, 2011).

Siguiendo las consideraciones de Adriana Cárdenas en su investigación “Análisis por fijación de multas en Colombia” (2011) quien opta por estudiar el caso colombiano a partir del modelo teórico de Motchenkova y Kort, se presentan dos escenarios: en el primero, la multa que se impone es fija, esto es, no guarda relación con las ganancias o beneficios de las empresas; en el segundo escenario, la sanción es una proporción de las ganancias obtenidas por la empresa gracias a la fijación de precios, y se logra una fijación de precios igual a cero por parte de la empresa.

A pesar de la similitud que guarda el sistema de fijación de precios colombiano con el mo-

delo de Motchenkova y Kort no es válido afirmar que el sistema del Decreto 2153 de 1992 era plenamente de multa fija y tampoco puede categorizarse como estrictamente de multa proporcional el esquema de la Ley 1340 de 2009, tal y como lo sostiene la autora (2011).

El punto más controversial en la serie de cambios que introdujo la nueva Ley fue el aumento de las multas para las personas jurídicas y naturales que incurran en conductas violatorias de las disposiciones sobre protección a la competencia, en los términos revisados con anterioridad. Es claro que la finalidad de las multas es lograr un efecto disuasivo o disuasorio que evite la reincidencia en dichas conductas, por ello es necesario que la sanción esperada sea igual o mayor a la ganancia ilícita proveniente de la práctica restrictiva (Torrado, 2010). Es por esta razón que en relación a las multas impuestas por el Decreto 2153 de 1992 muchos autores consideraban que no eran disuasivas. El tope de los 2.000 SMMLV contemplado por el Decreto, para las grandes empresas no se comparaba con las ganancias ilícitas generadas por la posición que adquirirían en el mercado.

En ese sentido, la Ley 1340 representó un gran avance puesto que lo cierto es que las multas deben ser proporcionales en la medida en que produce un efecto disuasorio suficiente, pero que no conlleva efectos negativos sobre las condiciones futuras de competencia en el mercado (Torrado, 2010).

Para fortalecer el efecto disuasivo, la norma también establece que las personas naturales sean administradores, representantes legales o revisores fiscales que autorizan, ejecutan o toleran esas prácticas, una multa máxima de 2.000 salarios mínimos mensuales que deberán pagar con recursos propios, mas no de la empresa.

Al analizar las resoluciones emitidas por la SIC en las que se les impuso multas por fijación de precios a varias empresas, en el periodo de tiempo comprendido entre 2000 y 2010, Adria-

na Cárdenas (2011) se propuso determinar la viabilidad del sistema de multa fija y la posibilidad de llegar a 0 en fijación de precios, contrastándolo con el sistema de multa proporcional desde la óptica del modelo de Motchenkova y Kort.

### Las garantías

Desde el Decreto 2153 en el numeral 12, Artículo 4º, se contemplaba la figura de las garantías que permiten que durante el curso de la investigación el Superintendente de Industria y Comercio pueda ordenar la clausura de la investigación cuando, a su juicio, el presunto infractor brinde garantías suficientes de que suspenderá o modificará la conducta por la cual se le investiga.

Las Garantías en el contexto de las investigación por prácticas anticompetitivas siguiendo las consideraciones de Torrado (2010), tienen diversidad de acepciones; entre ellas, las garantías como evento procesal de terminación anticipada dentro de una investigación por la comisión de prácticas restrictivas de la competencia iniciada por la SIC, aquí se resalta la posibilidad de terminar anticipadamente una investigación, esto sin que medie un pronunciamiento de fondo sobre la ilicitud de la conducta investigada, cuando el investigado brinde garantías suficientes de que modificará la conducta por la cual se investiga.

Desde el año 1999 la SIC llevó el concepto de garantías al terreno de una caución como la contemplada por el Artículo 65 del Código Civil, que significa una obligación accesoria que le da seguridad al acreedor sobre el cumplimiento de la obligación principal. En ese momento aceptar las garantías implicaba la exigencia de una póliza de seguro que asegurara el cumplimiento de los compromisos adquiridos por los objetos de investigación, que consistía en obligaciones de hacer o de no hacer.

Lo que con el pasar de los años ha quedado establecido es que el compromiso que garanti-

za la empresa investigada: deberá consistir en la eliminación del elemento que dio origen a la investigación, mediante su suspensión (cuando la conducta es per se anticompetitiva) o modificación (cuando la conducta no es *per se* ilegal, pero su manejo genera efectos anticompetitivos en el mercado), para que brinde a la SIC certeza del respeto de la Ley por parte del investigado (Torrado, 2010, pág. 14).

En cuanto a la suficiencia de la garantía, como lo establece la Ley, se ha determinado que depende de un parámetro particular y de un parámetro general. Según el parámetro particular, se considerará suficiente aquella garantía que brinde la seguridad al Superintendente de que se cumplirá con los compromisos de comportamiento adquiridos por el investigado, para que de esta forma se reduzcan los riesgos derivados del incumplimiento de lo prometido, denominada obligación colateral. Por lo tanto, y siendo consistente con el concepto de garantías como caución, “el esquema que se proponga debe contener algún condicionamiento, limitación contractual, participación de un tercero, depósito judicial, póliza de seguro, pignoración o similares, en relación directa y que, conforme a lo anterior, determine que la suficiencia depende de un parámetro particular y de un parámetro general (Ley 1340, 2009).

La Ley 1340 de 2009 mantuvo el esquema de garantías y adicionalmente abrió la posibilidad de que las firmas o personas infractoras sean exoneradas total o parcialmente de la multa en caso de que informen a la autoridad acerca de la existencia de dicha conducta y/o colaboren con la entrega de información y de pruebas, incluida la identificación de los demás participantes, aun cuando la autoridad de competencia ya se encuentre adelantando la correspondiente actuación (Cárdenas, 2011).

Para dar aplicación a dichas garantías, la SIC exige tres requisitos: (I) La terminación de las prácticas por las cuales las empresas fueron investigadas. (II) Mecanismos de seguimiento

a través de los cuales se verifique el cumplimiento de lo anterior y se compruebe que no hay reincidencia. (III) La constitución de una garantía bancaria o póliza de seguro a favor de la SIC. En suma, el objetivo de esas garantías es reducir los costos operativos de detección de infracciones (recolección de información) y dificultar la creación y continuidad de los acuerdos violatorios.

### **Análisis y conclusiones sobre la metodología de las sanciones impuestas por la Superintendencia de Industria y Comercio SIC**

A continuación se presenta un consolidado de las resoluciones que en materia de prácticas

anticompetitivas ha emitido la SIC en los últimos 17 años, destacando la conducta, el año y distinguiendo si se impuso sanción o garantía en cada proceso.

En total se resolvieron 137 casos de prácticas anticompetitivas de los cuales 52 se llevaron a cabo con el ofrecimiento de garantías. Luego de 2011 son pocos los casos en los que se optó por este método, lo que coincide con la aplicación del sistema de multas impuesto por la nueva Ley. En la tabla 3 se presenta la cantidad de conductas consolidadas según la categoría, divididas entre los años en los que aplican las sanciones del Decreto 2153 de 1992 y las de la Ley 1340 de 2009.

Tabla 3

Conducta	Cantidad		
	Total	2000-2011	2012-2017
Acuerdos	91	75	16
Actos	2		2
Abuso de posición dominante	22	14	8
Integraciones condicionamientos	1	-	1
Integraciones no informadas	21	14	7

Como es evidente, la práctica anticompetitiva más común son los acuerdos, en especial los que tienen por objeto la fijación de precios. También son frecuentes las prácticas de abuso de posición dominante. Bajo la aplicación de las multas proporcionales establecidas por la nueva normatividad, se muestra una considerable reducción en la cantidad de conductas a partir del año 2012. Una mejora sistemática de la apropiación de conductas basadas en la buena fe.

En el caso de las conductas juzgadas bajo los criterios del decreto 2153, se clasifican los criterios en varios grupos: (A) Criterios relacionados al mercado, que corresponden a analizar el grado de afectación o impacto de la conducta en el mercado, se determina si se trata de un mercado vulnerable en materia de afectación de

la competencia. (B) Criterios relacionados con el infractor: se analiza el beneficio obtenido por el infractor de las conductas y se determina el monto obtenido, asignándosele puntos porcentuales de mayor o menor nivel de beneficio. En el caso de las conductas continuadas, debe reconocerse en un futuro por la exclusión de los competidores y los cambios en la estructura de las condiciones del mercado. Lo que significa que una conducta continuada es castigada más severamente que una de ejecución instantánea. También se analiza la conducta procesal del infractor. Para ubicar la complejidad de la conducta se usa este cuadro de referencia:

A partir de ello se realizan los ajustes correspondientes respetando el valor máximo del 100%. Si no hay ajustes se toma en cuenta el valor inicial.

\*Tabla 1

<b>Beneficio-impacto</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio-alto</b>	<b>Medio-Bajo</b>	<b>Bajo</b>
<b>Alto</b>	66%	48%	37%	25%
<b>Medio-alto</b>	44%	34%	26%	17%
<b>Medio-Bajo</b>	32%	20%	14%	9%
<b>Bajo</b>	8%	5%	3%	1%

\*Tomado de la resolución en referencia, elaborado por la SIC.

Como puede observarse, en la sinopsis anterior que contiene, no solo el número de procesos sancionatorios adelantados por la Superintendencia de Industria y Comercio, sino también las conductas transgresoras a la protección de la competencia, tales como: abuso de posición dominante, acuerdos, carteles, integraciones no informadas, entre otras. Adicionando en cada caso en particular el año del acto administrativo y la sanción impuesta.

De lo anterior se colige que la actividad del ente de vigilancia y control no ha sido pasiva en esta materia.

#	RESOLUCIÓN	CASO	CONDUCTA	AÑO	SANCIÓN	GARANTÍA
1	29302	SEGURIDAD PRIVADA CAPITULOS VALLE	ACUERDOS	2000	X	
2	29313	GLOBAL DATATEL COLOMBIA S.A.	INTEGRACIONES	2000	X	
3	24206	CASA LUKER S.A Y OTROS	ACUERDOS	2000		X
4	25983	AEREOVIAS NACIONALES COLOMBIA – AVIANCA -AEREOREPUBLICA	ACUERDOS	2000		X
5	19644	POSTOBON S.A.	ACUERDOS	2000		X
6	34397	HOTELES SAN ANDRÉS ISLAS	ACUERDOS	2001	X	
7	34700	THOMAS LA RUE A.G.	ACUERDOS	2001		X
8	7451	ALIACO – AEROVIAS NACIONALES COLOMBIA	ACUERDOS	2001		X
9	7454	ALIACO – AEROVIAS NACIONALES COLOMBIA	ACUERDOS	2001		X
10	7970	FRIGORIFICO L ORIENTE S.A.	ACUERDOS	2001		X
11	8231	CASA LUKER S.A.	ACUERDOS	2001	X	
12	8233	CORPORACIÓN ABASTOS BOGOTÁ S.A.	ACUERDOS	2001	X	
13	15645	UNIÓN ARROCEROS S.A.	ACUERDOS	2001		X
14	15653	ALIMENTOS LA GALLETA S.A.	POSICIÓN DOMINANTE	2001	X	
15	19444	COMCEL S.A.	ACUERDOS	2001		X
16	25153	LADRILLERA HELIOS LTDA	ACUERDOS	2001		X
17	38467	INGENIO CENTRAL CASTILLA S.A, INGENIO LA CABAÑA S.A Y OTROS INGENIOS	ACUERDOS	2001		X
18	44344	CELUMOVIL S.A Y COCELCO S.A (BELLSOUTH COLOMBIA S.A)	ACUERDOS	2001		X
19	4285	SATENA	POSICION DOMINANTE	2002		
20	4323	SOCIEDAD COOPERATIVA LECHERA COLANTA LTDA	POSICION DOMINANTE	2002		X
21	7950	ESTACIÓN SERVICIOS CALDAS LTDA Y OTROS	ACUERDOS	2002	X	
22	7951	SOCIEDAD MERA HERMANOS LTDA Y OTROS	ACUERDOS	2002	X	
23	8732	ESTACIÓN TERMINAL DISTRIBUCIÓN PRODUCTOS PETRÓLEO BUCARAMANGA S.A Y OTROS	ACUERDOS	2002	X	
24	11711	OLIMPICA S.A E INCOPEC S.A	INTEGRACIONES	2002		X
25	14289	OLIMPICA S.A Y OTROS	NTEGRACIONES	2002		X
26	21129	AGRIBRANDS PURINA COLOMBIA S.A, PURINORTE LTDA Y OTROS	ACUERDOS	2002		X
27	25415	STOCLER LTDA Y REPRESENTACIONES E INVERSIONES KALIMA LTDA	INTEGRACIONES	2002	X	
28	25420	ASOCIACION DISTRIBUIDORES MINORISTAS COMBUSTIBLES Y RIVADOS L PETROLEO NARIÑP - ADICONAR	ACUERDOS	2002	X	

#	RESOLUCIÓN	CASO	CONDUCTA	AÑO	SANCIÓN	GARANTÍA
29	28846	DAEWOO MOTOR COLOMBIS S.A, AUTOMOTORES LAS AMERICAS S.A Y OTROS	ACUERDOS	2002		X
30	32216	LADRILLERA ALTAVISTA S.A Y OTROS	ACUERDOS	2002		X
31	41801	CELUMOVIL S.A Y COCELCO S.A (BELLSOUTH COLOMBIA S.A)	POSICION DOMINANTE	2002		X
32	1610	ASOMEDIOS Y OTROS	ACUERDOS	2003		X
33	3351	FERACION NACIONAL CAFETEROS Y OTROS	ACUERDOS / POSICION DOMINANTE	2003		X
34	5197	AVIATUR, COMPENSAR Y OTROS	INTEGRACIONES	2003		X
35	8307	TINTAS S.A Y SINCLAIR S.A	INTEGRACIONES	2003	X	
36	8315	AGRIA VICOLA INTEGRADOS S.A Y OTROS	INTEGRACIONES	2003	X	
37	8328	EMPRESAS PÚBLICAS MELLÑIN E.S.P.	ABUSO POSICION DOMINANTE	2003	X	
38	9405	COMPENSAR Y OTROS	INTEGRACIONES	2003		X
39	14100	EXXON MOBIL COLOMBIA S.A	POSICION DOMINANTE	2003		X
40	19414	BAVARIA S.A	POSICION DOMINANTE	2003		X
41	19923	FERACION NACIONAL CAFETEROS Y OTROS	ACUERDOS / POSICION DOMINANTE	2003		X
42	3927	PAVCO S.A Y RALCO S.A	ACUERDOS	2004		X
43	13466	ALMACENES ÉXITO S.A Y OTROS	POSICION DOMINANTE	2004		X
44	14886	ALMACENES ÉXITO S.A	ACUERDOS	2004		X
45	21819	HACEB S.A Y OTROS	INTEGRACIONES	2004	X	
46	21820	CI PROMOTORA BANANERA S.A Y OTROS	INTEGRACIONES	2004	X	
47	21821	COOPERATIVA TRANSPORTADORES ZIPAQUIRA	ACUERDOS	2004	X	
48	21822	CONSORCIO IMPLEMENTACIÓN TÉCNICA Y OTROS	ACUERDOS	2004	X	
49	21838	ANDITEL NETWORK ONLINE S.A Y OTROS	INTEGRACIONES	2004	X	
50	2084	AGAFANO FABRICA NACIONAL OXIGENO S.A Y OTROS	ACUERDOS	2005		X
51	2086	AGAFANO FABRICA NACIONAL OXIGENO S.A Y OTROS	ACUERDOS	2005		X
52	6816	REBAN MULTICOLOR S.A Y CREDIBANCO	ACUERDOS	2005		X
53	6817	REBAN MULTICOLOR S.A Y CREDIBANCO	ACUERDOS	2005		X
54	15847	POSTOBON S.A Y OTROS	POSICION DOMINANTE	2005		X
55	22624	CHICLE ADAMS S.A	POSICION DOMINANTE	2005	X	
56	22625	MOLINOS ROA S.A Y OTROS	ACUERDOS	2005	X	
57	22626	COOLECHERA Y SOCIEDAD LÁCTEOS L CAMPO S.A	INTEGRACIONES	2005	X	
58	34804	CEMENTOS PAZ L RIO S.A Y OTROS	ACUERDOS	2005		X
59	34805	CEMENTOS PAZ L RÍO S.A Y HOLCIM S.A	ACUERDOS	2005		X
60	9037	LADRILLERA SANTA FE S.A Y OTROS	ACUERDOS	2006		X
61	26360	CEMEX COLOMBIA S.A	ACUERDOS	2006		X
62	26361	HOLCIM S.A	ACUERDOS	2006		X
63	26362	HOLCIM S.A	ACUERDOS	2006		X
64	33813	CREDIBANCO	ACUERDOS	2006		X
65	34402	REBAN MULTICOLOR S.A	ACUERDOS	2006		X
66	677	META PETROLEUM LTD Y C.I VANOIL LTDA	ACUERDOS	2007		X
67	3119	MONOMEROS COLOMBO VENEZOLANOS S.A Y ABONOS COLOMBIANOS S.A	ACUERDOS	2007		X
68	14106	SAN ANDRES PORT SOCIETY S.A	POSICION DOMINANTE	2007		X
69	20337	TRANSPORTES ALIANZA S.A Y OTROS	ACUERDOS	2007		X
70	23299	CREDIBANCO Y REBAN	ACUERDOS	2007	X	
71	23316	CREDIBANCO Y REBAN	ACUERDOS	2007	X	
72	23322	REBAN Y CREDIBANCO	ACUERDOS	2007	X	
73	32784	FRIGOSINU S.	POSICION DOMINANTE	2007		X
74	33915	PROLINCO S.A	ACUERDOS	2008	X	
75	33916	COOLECHERA	ACUERDOS	2008	X	
76	33917	FRESKALECHE S.A	ACUERDOS	2008	X	
77	33918	LACTEOS L CESAR S.A	ACUERDOS	2008	X	

#	RESOLUCIÓN	CASO	CONDUCTA	AÑO	SANCIÓN	GARANTÍA
78	48294	COLANTA	ACUERDOS	2008	X	
79	48260	COLANTA	ACUERDOS	2008	X	
80	51694	CEMENTOS ARGOS S.A Y OTROS	ACUERDOS	2008	X	
81	51785	COLANTA	ACUERDOS	2008	X	
82	1055	INTERSYSTEM LTDA Y OTROS	ACUERDOS	2009	X	
83	4946	COMPAÑIA NACIONAL CHOCOLATES S.A Y CASA LUKER S.A	ACUERDOS	2009	X	
84	10937	PROCESADORA LECHE S.A	ACUERDOS	2009	X	
85	15224	ALIMENTOS EL JARDÍN S.A	ACUERDOS	2009	X	
86	15246	DAIRY PARTNERS AMERICAS MANUFACTURING COLOMBIA LTDA	ACUERDOS	2009	X	
87	15275	PRODUCTOS LACTEOS AURA S.A	ACUERDOS			
88	15290	RIVADOS LACTEOS L NORTE Y COMPAÑIA LIMITADA	ACUERDOS	2009	X	
89	51320	TELMEX COLOMBIA S.A Y OTRO	INTEGRACIONES	2009	X	
90	6839	INGENIO L CAUCA S.A Y OTROS	ACUERDOS	2010	X	
91	30238	G Y J FERRETERÍAS S.A Y OTROS	INTEGRACIONES	2010	X	
92	43253	COLOMBIA TELECOMUNICACIONES SA ESP COLTEL	(POSICION DOMINANTE)	2010		X
93	44009	CABOT COLOMBIANA S.A	(POSICION DOMINANTE)	2010		X
94	65477	LIN COLOMBIA S.A Y OTROS	ACUERDOS	2010	X	
95	4611	ACEMI	ACUERDOS	2011	x	
96	6444	CONCRETO	ACUERDOS	2011	x	
97	23890	IBOPE	ACUERDOS	2011	x	
98	41687	ASHORALDA	ACUERDOS	2011	x	
99	33141	PROCAÑA AZUCARI	ACTOS	2011	x	
100	37033	CDA Cordoba	ACUERDOS	2011	x	
101	71792	Pediatras	ACUERDOS	2011	x	
102	71794	Fendipetroleo	ACUERDOS	2011	x	
103	70736	CDA Caldas	ACUERDOS	2011	x	
104	70830	ACOM	ACUERDOS	2011		x
105	53977	EMPRESAS PUBLICAS MELLIN	ABUSO POSICIÓN DOMINANTE	2012		X
106	53991	CARCELES	ACUERDOS	2012	X	
107	53992	EAAB AGUA EN BLOQUE	ABUSO POSICIÓN DOMINANTE	2012	X	
108	53296	TELMEX-TELEDINAMICA	INTEGRACIONES CONDICIONAMIENTOS	2012	X	
109	40478	ASOBANCARIA	ACUERDOS	2012		X
110	40901	INPEC	ACUERDOS	2012	X	
111	40912	FEGAN	ABUSO POSICIÓN DOMINANTE	2012	X	
112	13483	CDA IBAGUE	ACUERDOS	2012	X	
113	12483	AHCSC	ACUERDOS	2012	X	
114	53914	IDIPRON	ACUERDOS	2013	X	
115	53403	PORTABILIDAD	ABUSO POSICIÓN DOMINANTE	2013	X	
116	40875	VALME	ACUERDOS	2013	X	
117	4907	GASES OCCINTE	ABUSO POSICIÓN DOMINANTE	2013	X	
118	3694	EBSA ESP	ABUSO POSICIÓN DOMINANTE	2013	X	
119	3703	ALIENERGY	INTEGRACIONES NO INFORMADAS	2013	X	
120	2587	ASOHOVAL	ACUERDOS	2013	X	
121	76724	CASYP	ACUERDOS	2014	X	
122	56816	CAPRECOM ESE	INTEGRACIONES NO INFORMADAS	2014	X	
123	56989	INGESAM	INTEGRACIONES NO INFORMADAS	2014	X	

#	RESOLUCIÓN	CASO	CONDUCTA	AÑO	SANCIÓN	GARANTÍA
124	49903	CABLE UNION	INTEGRACIONES NO INFORMADAS	2014	X	
125	48354	TERRANUM	INTEGRACIONES NO INFORMADAS	2014	X	
126	80847	AZUCAR	ACUERDOS	2015	X	
127	52782	ALFARES	INTEGRACIONES NO INFORMADAS	2015	X	
128	16562	FLORHUILA	ACTOS	2015	X	
129	23621	SERVICIUDAD	ABUSO POSICIÓN DOMINANTE	2015	X	
130	26726	ESTACION SERV. POPAYAN	ACUERDOS	2016	X	
131	54403	CUARNOS	ACUERDOS	2016	X	
132	43218	KIMBERLY FAMILIA	ACUERDOS	2016	X	
133	38973	LABINCO	INTEGRACIONES NO INFORMADAS	2016	X	
134	30300	AGENCIA CASTING	ACUERDOS	2016	x	
135	76278	SAYCO	ABUSO POSICIÓN DOMINANTE	2016	x	
136	31739	PAPELES SUAVES	ACUERDOS	2016	X	
137	81391	CEMENTOS ARGOS	ACUERDOS	2016	X	

## Conclusiones y recomendaciones

La Superintendencia de Industria y Comercio juega un papel de suma importancia para garantizar la estabilidad de la economía nacional, el derecho de la competencia es sin duda alguna una herramienta clave en el desarrollo del mercado; por ello las facultades otorgadas en principio por el Decreto 2153 de 1992 y su posterior modificación a través de la Ley 1340 de 2009 son una muestra clara del crecimiento e importancia de la regulación contra las prácticas anticompetitivas en el país.

La Sanción como máxima representación del ius puniendi o facultad sancionadora del estado refleja la finalidad correctiva que busca el estado a través de la SIC con el propósito de evitar al máximo la colusión y comisión de prácticas anticompetitivas en el mercado nacional, esto como medida protectora de los derechos constitucionales a la libre competencia y el acceso al mercado a cualquier empresa o persona natural.

Los cambios normativos introducidos por la Ley 1340 de 2009 sobre el Decreto 2153 de 1992 son el resultado de un intento en la reestructuración y ajuste a la política antitrust del

Estado, debido a que, entre otras cosas, se hacen cambios en los modelos sancionatorios, pasando de uno con mayor prevalencia sobre la multa fija a uno con prevalencia sobre la multa proporcional, lo anterior en aras de generar un mayor efecto disuasorio en los infractores.

Los efectos generados por ambas normas son notables, se podría decir que de acuerdo a lo investigado en el periodo durante el cual se impusieron sanciones basadas en el Decreto 2153 de 1992, el grado de reincidencia fue mayor y el número de infractores también fue superior al número de infractores que fueron sancionados en el periodo que va desde la entrada en vigencia de la Ley 1340 de 2009. Es decir, el cambio de modelo a sanción prevalentemente proporcional es mucho más efectivo en cuanto al posible efecto disuasorio que se pretendía. Finalmente, se concluye que el régimen de las sanciones administrativas aplicable a los casos de prácticas anticompetitivas, está estructurado por un modelo sancionatorio que en este caso prevalece la multa proporcional, buscando un efecto disuasorio en el infractor y pretendiendo garantizar la participación de todos actores del mercado en igualdad de condiciones.

## Referencias Bibliográficas

- Cárdenas Anaya, A. I. (2011). *Análisis de multas por fijación de precios en Colombia*. Bogotá: Universidad Nacional.
- Cárdenas, A. (2011). *Análisis de multas por fijación de precios en Colombia*. Bogotá D. C, Bolívar, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Decreto 2153. (1992). *Por el cual se reestructura la Superintendencia de Industria y Comercio y se dictan otras disposiciones*. Bogotá D.C: Congreso de la República.
- Decreto 3523. (2009). *Por el cual se modifica la estructura de la Superintendencia de Industria y Comercio y se determinan las funciones de sus dependencias*. Bogotá D.C: Congreso de la república.
- García Amado, J. A. (s.f). *Sobre el ius puniendi: su fundamento, sus manifestaciones y sus límites*.
- Ley 489. (1998). *Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del Artículo 189*. Bogotá D.C: Congreso de la República.
- Motchenkova, E., & Kort, P. (2006). Analysis of the current penalty schemes for violations of antitrust laws. En *Journal of Optimization Theory and Applications* (págs. 431-451).
- Penagos, G. (2007). *Derecho Administrativo nuevas tendencias Tomo II Parte Especial*. Bogotá: Ediciones Doctrina y Ley.
- Ramirez Torrado, M. L., & Aníbal Bendek, H. V. (2015). *Sanción administrativa en Colombia*. Bogotá: 131 Vniversitas.
- Rebello de Sousa, M., & Salgado de Matos, A. (2013). *Derecho administrativo general. Tomo I. Introducción y principios fundamentales*. (M. E. Ramos de Echandía, Trad.) Bogotá: Leyer.
- Resolución, 40875 (SIC 9 de julio de 2013).
- Sentencia C-228, D-7865 (Corte Constitucional 24 de marzo de 2010).
- Sentencia C-616 (Corte Constitucional 2002).
- SIC. (s.f). *Industria y Comercio, Superintendencia*. Recuperado el 12 de diciembre de 2017, de Prácticas restrictivas de la competencia: <http://www.sic.gov.co/practicas-restrictivas-de-la-competencia>
- Superintendencia de Industria y Comercio. (20 de Noviembre de 2017). *Red nacional de protección al consumidor*. Obtenido de [http://www.redconsumidor.gov.co/publicaciones/superintendencia\\_de\\_industria\\_y\\_comercio\\_pub](http://www.redconsumidor.gov.co/publicaciones/superintendencia_de_industria_y_comercio_pub)
- Superintendencia de Industria y Comercio. (29 de Noviembre de 2017). *Superintendencia de Industria y Comercio*. Obtenido de <http://www.sic.gov.co/objetivos-y-funciones>
- Superintendencia de Industriay Comercio. (s.f). Preguntas frecuentes, régimen de protección de la competencia. Colombia: Mincomercio Industria y Turismo .
- Torrado, E. (2010). El régimen sancionatorio y otorgamiento de garantías sobre prácticas restrictivas de la competencia en la Ley 1340 de 2009. *Derecho Privado* 43, 3-29.

# **Empresa y Sociedad**



# La Responsabilidad Social Empresarial en el sector calzado: Estudio de caso en Bogotá, Colombia

*Corporate Social Responsibility in Footwear Industry Sector: Case study in Bogota, Colombia*

Carlos Arturo Téllez-Bedoya<sup>1</sup>  
Edgar Andrés Bernal-Rodríguez<sup>2</sup>

## Resumen

Los estudios convencionales sobre las condiciones del sector de calzado en Bogotá, Colombia, han abordado de forma exigua las interpretaciones y prácticas que llevan a cabo los empresarios respecto a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). En consecuencia, el desconocimiento e inactividad de estas prácticas han generado repercusiones en este sector, caracterizado por sus importantes impactos en el ámbito económico, social, cultural y ambiental. Este documento presenta los resultados de una investigación de carácter primordialmente cualitativo que, a través del método de estudio de caso y empleando como instrumento la entrevista y el análisis categorial, ilustra las percepciones de algunas empresas de la ciudad. Concluimos que es necesario generar una mayor articulación entre el empresariado y los diversos actores sociales en torno a una implementación adecuada de estas prácticas que, actualmente, se desarrollan de manera superflua con el objetivo de obtener un mejor posicionamiento estratégico y no por fines filantrópicos.

## Palabras clave

Responsabilidad Social Empresarial; sostenibilidad; calzado; cuero; ética empresarial.

## Abstract

Current studies on the conditions of the Colombian footwear sector address in an exiguous manner the interpretations and practices carried out by the entrepreneurs regarding the Corporate Social Responsibility (CSR). Thus, the lack of knowledge and activity of such practices has generated consequences in this sector, which has been characterized by its impact on the economic, social, cultural, and environmental fields. This document presents the results of an investigation whose approach is mainly qualitative, that uses the case study method and, as instruments, the interview, and the categorial analysis, to illustrate the perceptions of some enterprises in Bogotá, Colombia. We conclude that it's necessary to generate a bigger articulation between the entrepreneurs and the other social actors in relation to the proper implementation of such practices. These are currently developed superfluously to gain a better strategic positioning, and not from a philanthropic view.

## Keywords

Corporate Social Responsibility; sustainability; footwear; leather; business ethics.

Fecha de recepción: 3 de agosto de 2018  
Fecha de evaluación: 20 de noviembre de 2018  
Fecha de aceptación: 13 de diciembre de 2018

Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)  
Published by Universidad Libre



<sup>1</sup> Magíster en Administración. Docente asociado Universidad de San Buenaventura, Colombia. Grupo de investigación GODH. Correo electrónico: carlosarturo156@hotmail.com ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-4568-0690>

<sup>2</sup> Administrador de Empresas. Profesor de la Universidad Autónoma de Colombia. Correo electrónico: chronos-724@hotmail.com ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-7887-3889>

## Introducción

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha venido dinamizándose como un campo de estudio de la ciencia administrativa que ha suscitado numerosas discusiones en relación con su conceptualización. Una de ellas es el enfoque instrumental propuesto por Friedman y Porter, que alude al incremento de la rentabilidad como principal función de la organización, dejando de lado su función social. Otros aspectos —con menor divulgación, pero cada vez más aceptadas en la sociedad contemporánea— combinan la ética, la moral y la política para formular postulados en los cuales la empresa actúa como un ciudadano corporativo; es decir, un actor que tiene derechos, deberes y una función fundamental para transformar la sociedad con unos impactos innegables (Téllez, 2017).

El sector del calzado ha sido clave para el desarrollo de la economía nacional al generar empleo y aprovechar los recursos del país gracias a los acuerdos de libre comercio, perfilándose así hacia la consecución de nuevos mercados. Como resultado, el gobierno nacional ha incluido a este sector —Cuero, calzado y marroquinería— en el Programa de Transformación Productiva con el objetivo que en el año 2032 Colombia sea considerada como una región líder en la producción y exportaciones, además de consolidarse como una referencia a nivel mundial en la creación de moda por medio de la tecnología de punta, el valor agregado y el posicionamiento de marcas. Actualmente, el sector agrupa alrededor de 28.000 empresas dedicadas a la transformación, producción de insumos y comercialización, donde Bogotá representa el 38% de la producción del sector calzado a nivel nacional, siendo la región con mayor relevancia en este sentido (Programa de Transformación Productiva, 2013). Estos antecedentes presentan una concomitancia con la balanza comercial: hoy en día, a pesar de tener una posición deficitaria del país se denota una percepción neutra en relación con el comportamiento del sector (ACICAM, 2017).

En lo concerniente con la situación económica del sector se evidenció un comportamiento ambiguo: Portafolio (2017) destaca que, en cuanto a la producción, el país mostró una variación positiva del 3,6%, cifra que no se veía desde el 2012. Además, para el presidente de la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, Cuero y sus Manufacturas (2017) el sector del calzado ha sido el cuarto rubro de mayor crecimiento en el año 2016. No obstante, el DANE (2018) muestra que en el año 2017 el sector perdió en Bogotá un valor agregado de 8,9% con respecto al año anterior, traducido en el decrecimiento de las ventas internas, las exportaciones (19,3%) y la generación de empleo.

Una revisión de la literatura académica ilustra que, en el contexto internacional, el eje principal de la RSE en el sector calzado radica en las preocupaciones que subyacen en los empresarios ante el uso de materiales ambientalmente negativos y que actualmente están prohibidos como el PCP (pentachlorophenol), TBT (tributyltin) y los colorantes azoicos (Procolombia, 2017). Ante este tipo de prácticas, el gobierno nacional ha propuesto y fomentado el empleo de una gestión empresarial enfocada en la RSE, resaltándola como una herramienta que impacta positivamente en la optimización de los recursos, en especial, los energéticos.

Esta serie de coyunturas propiciaron la presente investigación, la cual tiene un carácter pionero en la ciudad de Bogotá y es innovadora a partir de su estrategia metodológica en el país. Este estudio, además de identificar las interpretaciones que poseen los empresarios y colaboradores del sector calzado de Bogotá sobre la RSE, brinda futuras líneas de trabajo en aras de mejorar la gestión organizacional a partir de una comprensión distinta sobre las dinámicas inherentes en la relación empresa-tejido social. En primera instancia, se presenta una revisión documental de las publicaciones relacionadas con la RSE en el sector calzado en los últimos cinco (5) años, luego se expone de forma detallada la metodología empleada —reconociendo en

la investigación cualitativa un recurso esencial para la obtención de resultados— y, por último, se exhibe el análisis de los resultados obtenidos y las conclusiones respectivas tras llevar a cabo una evaluación crítica de los resultados.

### **Análisis de la literatura académica acerca de la RSE en el sector calzado**

El panorama empresarial mecanicista, rígido y cuyo direccionamiento se orientaba principalmente hacia la consecución de objetivos económicos y financieros ha quedado relegado en los anaqueles, cediendo el paso a un contexto en el cual diversos actores sociales influyen en las decisiones y estrategias corporativas. La creación de una filosofía institucional acorde con las necesidades de la sociedad es el tema central de la Responsabilidad Social Empresarial: una disciplina que ha sido abordada a través de la ciencia administrativa, comprendiendo perspectivas heterogéneas y contextos socioculturales distintos. Los siguientes acápites ilustrarán los trabajos e investigaciones revisadas en torno al manejo de la Responsabilidad Social Empresarial a lo largo de los últimos cinco (5) años en un escenario latinoamericano (Colombia, México, Ecuador) y en otras naciones alrededor del mundo en el sector calzado.

#### **Contexto Colombiano**

La literatura académica evidencia un predominio en el análisis de las condiciones de las MiPymes, teniendo en cuenta que la mayor proporción del sector se agrupa en esta categoría. Este tipo de organizaciones han sido caracterizadas por desarrollar sus actividades productivas bajo un contexto informal que “*suponen limitaciones en su desarrollo como: menor acceso a la información, carencia de pensamiento estratégico, escasez de recursos económicos y bajo impacto mediático de sus iniciativas*” (Hurtado, Nossa & Mora, 2015, p.69), aunado a altos costos de transporte y de servicios públicos, baja capacidad empresarial exportadora, altos niveles de informalidad, bajo comporta-

miento asociativo y desintegración en los distintos niveles de la cadena de valor (Cámara de Comercio, 2018). Estos obstáculos condicionan su relacionamiento con los actores sociales; por lo cual, las estrategias e iniciativas corporativas que se llevan a cabo se enfocan generalmente a los actores internos -los que tienen relación muy directa con la empresa- (Mundim, 2004). Esta tendencia se evidencia en el texto de Sepúlveda, Quintero, Lizcano & Díaz (2013), quienes identificaron que en una muestra de 56 empresas las acciones de Responsabilidad Social Empresarial se orientan hacia los empleados, clientes, proveedores y, en menor medida, la comunidad. De igual manera, Hurtado et al. (2015) exteriorizan la importancia que tiene para las empresas de calzado una relación frecuente con sus clientes y colaboradores.

#### ***Acciones desarrolladas con los colaboradores***

Al evaluar las acciones que emplean las empresas, todos los estudios comprenden que las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial se efectúan en los procesos de selección, contratación y salario equitativo ya que, tradicionalmente, las personas que se postulan para trabajar en el sector de calzado se caracterizan por ser madres cabeza de familia, personas con algún tipo de discapacidad o con hijos en edad escolar (Sepúlveda et al., 2013; Hurtado et al., 2015). Por otra parte, las acciones de motivación y remuneración como los subsidios, primas o beneficios salariales extralegales son efectuadas siempre y cuando sean iniciativas que no incrementen los gastos empresariales en demasía (Sepúlveda et al., 2013). Citando a Hurtado et al. (2015) uno de los factores que obstaculiza un desarrollo pleno de estas actividades consiste en la inestabilidad laboral:

[Debido a que] el pago es, al destajo, según lo trabajado (...) los empleadores [se sienten] en desventaja, ya que no todos los empleados están comprometidos con la empresa: en algunos casos dejan

sus lugares de trabajo abandonados cuando se empiezan a capacitar, porque ya no quieren formar parte de una planta sino tener un trabajo de oficina, que les brinde mejores oportunidades de desarrollo personal y profesional (p.75).

#### *Acciones desarrolladas con los clientes*

Catalogada como uno de los aspectos prominentes para las empresas de calzado, las investigaciones ilustraron que las acciones de Responsabilidad Social Empresarial buscan instituir elementos diferenciadores en sus productos y una experiencia positiva con la organización a través de precios justos y posibilidades de adquisición (Goering, 2012; Cramer, 2008; Cruz, 2009; Harwood, Humby, & Harwood, 2011; Ni & Li, 2012). Sin embargo, las iniciativas empleadas para fortalecer su relación con el cliente son escasas: certificados de calidad, certificados de origen o etiquetas sociales. Asimismo, muchas de las empresas encuestadas por Sepúlveda et al. (2013) manifestaron carecer de un departamento de atención al cliente, una oficina de peticiones, quejas y reclamos o un buzón de sugerencias; además, la innovación a través de nuevos diseños es un reto que pocas organizaciones asumen, puesto que aún se considera como un gasto y no como una inversión (Hurtado et al., 2015).

#### *Acciones desarrolladas con los proveedores*

Aunque el contacto directo con los proveedores es la acción más significativa efectuada por las empresas de calzado, los estudios analizados revelaron que esta conexión no está formalizada dado que las buenas relaciones entre ambas partes se limitan a un establecimiento conciso de las condiciones de pago y financiación o una conciliación con respecto al proceso de abastecimiento. (Sepúlveda et al., 2013). Estos antecedentes evidencian la inexistencia de acciones conjuntas que coadyuven a la estipulación de una dinámica organizacional filantrópica.

#### *Acciones desarrolladas con la comunidad*

La frugalidad en las intervenciones de las empresas con aquellos actores sociales que son afectados por sus procesos es considerada como uno de los temas álgidos que debe resolver el sector en aras de instaurar una imagen corporativa positiva. Sepúlveda et al. (2013) resaltan en su estudio que muchas empresas “no contemplan dentro de sus actividades proyectos que impacten benéficamente en forma externa” (p.218), a su vez, otras organizaciones desarrollan acciones que involucran a los colaboradores y sus familias, pero, generalmente estas alternativas se caracterizan por su bajo presupuesto y un alcance limitado. Aunado a ello, el apoyo a la comunidad se traduce principalmente en donaciones monetarias, conducta que refuerza la sinonimia entre los gastos y la puesta en marcha de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.

Este desconocimiento y escepticismo por parte de los empresarios se percibe análogamente en sus políticas ambientales y de RSE: el reciclaje, la preservación de recursos naturales y una producción más limpia son actividades originadas por una conducta de ahorro y no por una conciencia ambiental. En consecuencia, una ínfima cantidad de empresas posee programas de inversión ambiental, herramientas para la gestión de residuos industriales o planes de contingencia (Sepúlveda et al., 2013; Hurtado et al., 2015).

#### *Hacia una gestión socialmente responsable*

Ante el acervo de inconvenientes que presenta el sector, Striedinger (2014) efectuó una investigación exploratoria que pretendía estipular las condiciones actuales de las pymes en Colombia. Tras analizar las coyunturas acaecidas en el sector del calzado —a través de una matriz DOFA—, estipuló un compendio de prácticas que las Pymes podrían implementar teniendo como base procedimental las siete (7) áreas fundamentales señaladas en la norma ISO 26000.

Cuadro 1: Aplicabilidad de la norma ISO 26000 para las Pymes de calzado en Colombia

Aspecto	Sugerencias para las Pymes
Gobernanza de la Organización	1. Integrar el concepto de RSE dentro de los estamentos de la planeación estratégica empresarial.
	2. Crear un sistema de incentivos económicos y no-económicos para los trabajadores sobre su desempeño en materia social y ambiental.
Derechos Humanos	Conocer las condiciones en las cuales los proveedores les proporcionan las materias primas y corroborar sus prácticas internas con el fin de evitar relacionarse con aquellas que muestren alguna de forma de violación de DD.HH
Discriminación y grupos vulnerables	En los procesos de selección de personal, garantizar la inclusión de cualquier persona sin importar su condición, además de propender por la vinculación de personas discapacitadas.
Medio Ambiente	Según su capacidad en espacio y dinero, construir una planta de tratamiento de aguas residuales (PTAR)
Uso Sostenible de Recursos	Incurcionar con líneas de zapatos que utilicen de forma total o parcial materiales reciclables.
Protección de la salud y seguridad de los consumidores	Formar parte del grupo HACCP y evitar el uso de sustancias químicas dañinas que sean cancerígenas, tóxicas para la reproducción o bioacumulativas.
Participación y desarrollo de la comunidad	1. Ofrecer educación técnica sobre los procesos industriales que manejen en la empresa y que sean de fácil acceso para grupos identificados como vulnerables.
	2. Ofrecer visitas institucionales a colegios y universidades con el fin de ilustrar la aplicabilidad de la formación adquirida.
Competencia	Adoptar prácticas anti-dumping y anti-monopolio.

Fuente: Elaboración Propia con base en Striedinger (2014)

Las implementaciones de estas prácticas contribuyen en la creación de valor para los actores sociales y el entorno de las MiPymes de calzado. No obstante,

el gran reto de las empresas de esta naturaleza está en escoger que asuntos de las materias presentadas por la norma ISO 26000 se deben adoptar de acuerdo con su tamaño, capacidad financiera, económica, humana y cómo enfocarlas para adoptar una cultura socialmente responsable (Striedinger, 2014, p.20).

### Contexto Mexicano y Ecuatoriano

Las investigaciones revisadas con respecto a las condiciones de las empresas de calzado

mexicanas muestran ciertas atingencias con el contexto colombiano. El primer aspecto radica en que la aplicabilidad de la Responsabilidad Social Empresarial depende, en gran medida, del tamaño de la empresa: *“Las medianas y grandes tienen un diseño explícito que propicia el involucramiento de los colaboradores, mientras que las empresas micro y pequeñas aplican buenas prácticas de manera aislada y sin un diseño explícito”* (Sotelo y Durán, 2015, p.3). Otro aspecto en común consiste en los beneficios que los empresarios esperan obtener al adoptar las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, puesto que confluyen hacia el incremento de las utilidades, atracción de nuevos clientes, diferenciación de la competencia o la mejora en la calidad de sus productos y procesos (García Garnica & Hernández Foy, 2010).

Además de los determinantes anteriores, es necesario traer a colación la deducción efectuada por Sotelo & Durán (2015) de la investigación de García y Hernández (2010):

Se encontró una resistencia o desconocimiento de las empresas [de calzado de León, Guanajuato] hacia la RSE, en el primer caso principalmente por los costos que parece requerir, y en el segundo caso por la escasa o nula promoción que se hace a esta metodología (p.8).

### ***Los Actores Sociales y el Entorno, ¿hay un enfoque similar?***

Aunque las investigaciones de Sotelo & Durán (2015) y García & Hernández (2010) aplican técnicas de recolección de la información distintas —entrevistas semiestructuradas y encuestas—, una y otra convergen en la estipulación de los actores sociales más importantes para las empresas de calzado:

- a. Colaboradores: Una de las tendencias de estas empresas consiste en el manejo de una baja rotación de personal debido a la cordialidad y sentido de la responsabilidad que es transmitido hacia este colectivo, logrando una relación laboral que ha perdurado a lo largo del tiempo. En este panorama, son pocas las organizaciones que presentan una situación problemática: “*hay alta rotación de personal [con trabajadores] poco responsables y poco productivos*” (Sotelo & Durán, 2015, p.13).
- b. Clientes: Las pequeñas y medianas empresas se han caracterizado por establecer unos vínculos de confianza, camaradería y amistad con sus compradores ya que, ante la diversidad de clientela, se considera fructífero establecer una relación “*ganar-ganar*” (Sotelo & Durán, 2015).
- c. Comunidad: Además de las donaciones monetarias, algunas organizaciones realizan más de una acción con su comuni-

dad: “*apoyo con refrigerio a peregrinos, apoyo a la fundación Alzheimer o donación de saldos de zapatos a instituciones de asistencia social*” (Sotelo & Durán, 2015, p.13).

Al igual que en el contexto colombiano, no se expresó explícitamente el tema del compromiso ambiental y las acciones desarrolladas son básicas: mitigación del ruido, uso de insumos a base de agua, ahorro de energía y separación de desechos.

### ***¿Qué acciones adicionales se evidencian?***

El cumplimiento de las reglamentaciones públicas se consideró preponderante para las empresas de calzado mexicanas puesto que, al cumplir con las declaraciones fiscales, la inscripción de sus negocios ante las entidades de comercio, el pago de las prestaciones laborales y demás obligaciones tributarias garantizan una plena ejecución de sus actividades productivas, soslayando problemas que puedan terminar con las compañías (Sotelo & Durán, 2015; García & Hernández, 2010; Carrasco, 2015). Lo anterior, relacionado con la asunción de una óptica integradora de la RSE, es decir, justificando el desarrollo de este tipo de iniciativas en el cumplimiento de normas y políticas públicas establecidas por los organismos reguladores de la actividad económica.

Otra consideración es el aporte realizado por Carrasco (2015) quien después de ejecutar una investigación exploratoria, descriptiva y relacional en las empresas de calzado ecuatorianas sugiere la implementación de un balance social que tiene dos objetivos primordiales:

[En primera instancia] identificar los indicadores económicos, legales, éticos, ambientales y filantrópicos para optimizar los recursos y mejorar el crecimiento empresarial (...) [y, por otra parte,] elaborar un informe que le permita [a los

grupos de interés y a la comunidad en general] los resultados de los indicadores [empresariales] periódicamente y su incidencia en el crecimiento [empresarial].

### Contexto Internacional

#### *¿Qué acciones podrían replicarse en el contexto latinoamericano?*

La investigación de Chiu (2015) evidencia la implementación del Triple Bottom Line en las principales empresas del calzado deportivo que tienen antecedentes elaborando informes de Responsabilidad Social Empresarial. Este concepto “abarca la capacidad de la organización para enfocarse en [tres ámbitos]: económico, social y medioambiental; su puesta en práctica es un indicador de los valores fundamentales de la compañía” (p.6). Dentro de los principales hallazgos se observó que poner en práctica este concepto en las organizaciones es un proceso complejo —al incorporar medidas de índole ambiental y social, además de carecer de una unidad de medida común para cuantificar las tres dimensiones— y cuyos resultados no se observarán en el corto plazo; por lo cual, este tipo de herramientas deben estar motivadas por una conciencia ética, de tal manera que los beneficios fluyan naturalmente hacia todos los actores y coadyuven a una difusión clara de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial: transmitiendo confianza a todas aquellas partes interesadas en invertir en una empresa a partir de este criterio.

Por su parte, Kang & Hustvedt (2014) demostraron que las empresas que se comprometen con la comunidad local y se destacan por la transparencia de sus prácticas corporativas obtienen ciertas ventajas: aumentan el valor de la marca, fomentan la generación de confianza y actitud positiva, así como de una percepción positiva por parte de sus consumidores. Otro apunte destacado resaltó el “poder del consumidor”, ya que “*pueden jugar un papel importante en la conducción de las marcas de calzado para*

*ser más transparentes y responsables, recompensándolas con un valor agregado”* (p.307). No obstante, las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial deben modificarse de acuerdo con el contexto empresarial, pues todas las acciones “*no son igualmente efectivas en la construcción de relaciones entre la marca y sus consumidores”* (p.308).

Para terminar, Perry, Grilec Kauric, & Novak (2014) exaltan el enfoque que maneja una empresa croata de calzado al centrarse exclusivamente en un actor social: los colaboradores. El director de la organización objeto de estudio promueve el bienestar de sus empleados a través de capacitaciones, seminarios y otros motivadores intrínsecos como el incremento de sus salarios al permitirles “llevar el trabajo” a sus casas luego de finalizada su jornada laboral. En este contexto, las condiciones fructíferas de trabajo se han transformado en un medio esencial para atraer y retener a personal altamente calificado, aunque denota cierta preocupación que se termine justificando como una iniciativa de responsabilidad social el hecho de tener que trabajar incluso en sus hogares sin retribución adicional y complejizando el tipo de trabajo.

#### **A nivel global, ¿Qué interpretaciones existen en relación con la Responsabilidad Social Empresarial?**

Todas las investigaciones analizadas se enfocaron a resaltar los beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial a partir de una concepción económica y competitiva donde priman la rentabilidad, la imagen, la reputación empresarial y el cumplimiento de requisitos reglamentarios (García & Hernández, 2010; Chiu, 2015; Striedinger, 2014), dejando en segundo plano a la filantropía/ética/moral que, teóricamente, debería ser el factor esencial que motive a los empresarios a implementar actividades de este tipo. Lo anterior, conlleva a concluir que en el ámbito internacional —afortunadamente— predomina la implementación de teorías de RSE de carácter instrumental en el sector; es

decir, argumentadas en la generación de mayor rentabilidad. De igual manera, las repercusiones ambientales generadas por el sector calzado no se contemplaron en profundidad en estos estudios y, al determinar las acciones que emplean las compañías para mitigar estos impactos, se evidenciaron acciones básicas relacionadas con el reciclaje y manejo de residuos (Sepúlveda et al., 2013; Hurtado et al., 2015).

En segundo lugar, se evidencia que la tendencia en las propuestas metodológicas de estas investigaciones consistió en recolectar las opiniones del gerente o representante de las empresas de calzado (Perry et al., 2014; Sotelo & Durán, 2015). Aunque esta perspectiva tiene un grado de relevancia considerable, es necesario que futuros estudios modifiquen su enfoque hacia otros actores sociales y así contemplar su percepción sobre la implementación de las prácticas socialmente responsables, a la vez que se obtenga una mirada holística en relación con las dinámicas locales.

Finalmente, factores económicos como el costo pueden catalogarse como el principal subterfugio e impedimento para implementar actividades de Responsabilidad Social Empresarial, a partir de los resultados investigativos. En este sentido muchas de las actividades desarrolladas actualmente no generan un impacto trascendental, puesto que carecen de una estrategia explícita de ejecución a mediano y largo plazo (Hurtado et al., 2015; Carrasco, 2015). Teniendo en cuenta lo anterior, el estudio propuesto recobra una gran relevancia al investigar de forma holística las interpretaciones del empresariado del sector a partir de la información recolectada tanto de la alta dirección como de actores sociales tan relevantes como los colaboradores.

## Metodología

La investigación se adelantó entre diciembre de 2017 y el primer cuatrimestre de 2018 siguiendo una metodología primordialmente de carácter cualitativo, caracterizada por compren-

der los fenómenos y explorarlos a partir de la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Es necesario resaltar que a partir de un muestreo por conveniencia, se escogieron como objeto de estudio tres organizaciones del sector calzado en Bogotá, estructuradas legalmente, con antigüedad mayor a quince años y cuyo reconocimiento en el mercado es importante hasta la fecha. Durante las primeras etapas de la investigación se tuvo como objetivo aproximarse a veinte empresas del sector, pero sólo las comentadas accedieron a participar en el estudio. Con el fin de cumplir criterios de tipo ético las empresas se enunciarán como Calzado Style, Birmanio y Shoess, sin que ello signifique una valoración de las mismas.

De igual manera, el instrumento de recolección de información seleccionado fue la entrevista semiestructurada tanto para la gerencia, como a sus colaboradores, a quienes se aplicó el cuestionario a través de grupos focales. Es de resaltar, este cuestionario fue evaluado a través de expertos temáticos, en aras que se asegurará la viabilidad del instrumento. Para el análisis de la información se empleó la técnica de análisis de contenido, buscando comprender las metáforas, términos y afirmaciones que cada uno de los actores enunció en su discurso.

En aras de ampliar la investigación —y teniendo en cuenta que los datos obtenidos en las entrevistas y grupos focales fueron muy concretos—, se examinó el Informe de RSE que hace parte de la base de datos de GRI en la única empresa del sector que emitió esta información para el año 2016-2017 y que se conocerá como Plataform & Leather. Por último, se debe señalar que en cada organización objeto de estudio se llevó a cabo un proceso de indagación en las páginas web para comprender mejor su contexto e iniciativas de RSE; con ello, también se cumplió con una labor de triangulación de información, que permite asegurar la fiabilidad en la información recolectada.

## Resultados

A continuación, se evidencian los resultados obtenidos tras la aplicación de las entrevistas a las tres organizaciones objeto de estudio:

Calzado Style es una organización colombiana que se creó hace veinte años y ha venido generando mayor posicionamiento en el mercado. Su estructura administrativa se inició por el deseo de generar ingresos como núcleo familiar y, hoy en día, esto se ha cristalizado en su gestión; no obstante, las dificultades económicas que enfrentan actualmente generan cierto retroceso en su producción y ventas.

Birmanio es una organización que se orienta hacia el calzado masculino, y se originó tras la situación de desempleo que presentaba en su momento uno de los hijos del creador. Actualmente, la organización se ha convertido en una marca reconocida de calzado de gama alta.

Por último, Shoess representa la empresa más antigua de las entrevistadas: lleva más de cien (100) años en el país e inicialmente surgió como un conglomerado de socios de una empresa del sector financiero y otras organizaciones del país. La principal característica de esta marca es el reconocimiento que posee en el mercado nacional y la baja rotación de los colaboradores, que generalmente se quedan en los puntos de venta desde su apertura. Aunque esta organización inicio orientada hacia la producción y comercialización de calzado masculino, se ha diversificado con líneas de ropa y también una propuesta de calzado orientada al género femenino.

En cuanto al concepto de RSE, Calzado Style lo define como una forma de cambiar la cultura respecto al personal y sus principales acciones se orientan hacia 1) la enseñanza a aquellos colaboradores que no cuentan con procesos de formación adecuados para laborar en la planta, 2) mantener estabilidad de este personal, 3) llevar a cabo una paga puntual, 3) el

desarrollo de ciertos eventos que promueven participación de ellos como cumpleaños y 4) el apoyo por parte de todos cuando se presentan calamidades domésticas. Por otra parte, los colaboradores enuncian que esta organización lleva a cabo una labor de donaciones.

En cuanto a iniciativas regulativas como certificados, guías o protocolos de RSE se afirmó que “sería interesante contar con ellos”, ya que para el entrevistado a la fecha no existen. Finalmente, la empresa se visibiliza preocupándose por sus colaboradores, esencialmente trabajando para el mejoramiento de su índole personal.

Para Birmanio, la RSE hace referencia a “cumplirles a los colaboradores, con los reglamentos que se imponen para que ellos se encuentren bien y de manera legal”. En relación con las acciones socialmente responsables desarrolladas, “no se han podido llevar a cabo muchas actividades por la situación económica actual”; sin embargo, se identificó que una acción de RSE es “mantener al cliente a gusto con los modelos ofrecidos por parte de las empresas y generando estilos innovadores”. En la actualidad, no se documentan acciones de RSE y se desconocen iniciativas regulativas en este sentido. Por otro lado, de acuerdo al discurso del entrevistado en el futuro se espera tener la oportunidad de implementar reglamentos que incluyan la afiliación a Administradora de Riesgos Laborales –ARL- y el cumplimiento de toda la seguridad laboral para el trabajador.

Por último, la empresa Shoess define la RSE como una herramienta de protección a los colaboradores, brindándoles todo lo relacionado con afiliaciones y prestaciones sociales. Se menciona que la empresa no tiene un gran impacto en cuanto a la RSE, ya que debe seguir los lineamientos generales de la marca; sin embargo, entre las iniciativas que se mencionan esta: velar por la seguridad y empleabilidad de su familia de la mano con hacer sentir cómodo al cliente, atendiéndole lo mejor posible, velando porque se sienta cómodo con la prenda

y comunicándole estrategias del cuidado de la misma. Los entrevistados manifestaron que no poseen documentación relacionada con la RSE y tampoco conocen iniciativas regulativas al respecto. A futuro perciben que ésta práctica se desarrollará a partir de las directrices de la marca, pues éstas son “la principal barrera para iniciar cualquier acción”.

Entre los discursos emitidos por los colaboradores, es común que se defina la RSE como “una actividad de integración con actores sociales como colaboradores, patrocinadores y proveedores, beneficiando a todos”. De igual manera, se reconoce que los orígenes de dichas acciones parten de los beneficios que las empresas han obtenido a través del tiempo y las ideas de que los empleados han manifestado con anterioridad. Por otro lado, los beneficios percibidos al efectuar acciones de RSE se enfocan en una mayor tranquilidad para los colaboradores en el clima laboral. Se reconoce la inexistencia de documentación orientada a la RSE y se enuncia que muy pocas empresas del sector llevan a cabo acciones que propendan la puesta en marcha de donaciones con ciertas comunidades vulnerables.

La siguiente etapa de la investigación examinó el Informe GRI emitido por Plataform & Leather. Esta organización fue creada hace 19 años y, a través del tiempo, pudo consolidar su canal de distribución y construir su planta de producción en Cali, cuentan actualmente con la certificación de calidad ISO 9001:2000 y desde hace tres años exportan a Estados Unidos sus productos. Su principal nicho de mercado es el calzado deportivo y hace cinco años, se vincularon con un grupo empresarial que lleva a cabo operaciones en América Latina, en aras de expandir sus mercados.

El concepto de RSE que emite la organización se asocia con la sostenibilidad, asociado con “la búsqueda de trascender en el tiempo a partir del valor compartido, asegurando la viabilidad y permanencia del negocio”. A través

de la página web de la organización se percibe una preocupación por impactar positivamente a todos los actores sociales, dando una mayor relevancia a:

- Clientes: Ofreciendo productos accesibles y de buena calidad.
- Comunidad: asociándola con el concepto de ONG y el tema ambiental.
- Empleados: a través del desarrollo de acciones que promuevan su crecimiento integral.
- Proveedores: manteniendo las relaciones basadas en la confianza.
- Organismos gremiales y gubernamentales: dando respuesta a los principios de ética.

Sus acciones específicas se enfocan en:

- Panorama medioambiental: La empresa identifica como principal acción haber reducido el consumo de agua al 5% en el último año y desde hace seis años, mide el impacto en la huella de carbono, convirtiéndose en la primera empresa del sector en Latinoamérica que lleva a cabo este tipo de acciones. No obstante, un aspecto negativo es el incremento en la generación de residuos peligrosos.
- Empleados: Se llevan a cabo programas de atracción, retención, formación y capacitación (identificándose el otorgamiento de auxilios educativos a nivel pregradual y posgradual), bienestar laboral, derechos laborales, seguridad y salud en el trabajo y respeto a la diversidad. Sin embargo, la mayoría de acciones enunciadas se enfocan específicamente en capacitación y algunos de estos programas no se describen con metas, estrategias y actividades propias.
- Organismos gremiales y gubernamentales: Se desarrollan programas comunitarios que de manera documentada se traducen en el cumplimiento de su compromiso ético acotado a la Implementación

del Sistema de Comunicación Corporativa. Además, existen iniciativas contra la corrupción, pero no se amplía la información con respecto a los instrumentos y herramientas que la empresa emplea con este fin.

Por otro lado, la organización realizó acciones tales como:

- El envío de contenedores con 1.885 kits de mercado, 1.359 kits de aseo, 30.000 litros de agua y medicamentos, para las familias damnificadas en el terremoto de Manabí, Ecuador. Estos elementos fueron recolectados por colaboradores, proveedores, clientes, gremios y empresas del sector.
- La empresa se vinculó en navidad con la campaña Zapatitos, donando tres sillas de ruedas y 520 sonrisas representadas en calzado escolar para los niños pertenecientes a la Fundación de Discapacitados de la región. Estas donaciones fueron llevadas a cabo con acompañamiento de colaboradores, familias, amigos y clientes.
- Se articuló con la Fundación Pies Descalzos para la donación de calzado a niños, además de un programa de intervención comunitaria en Medellín, asociándose con una organización de carácter religioso y promoviendo el deporte infantil.
- Clientes: La empresa lanzó una campaña publicitaria que conllevaba un concurso donde se promovía el uso de disfraces creativos y originales en el mes de octubre. En otro momento, se realizó un sorteo entre sus clientes de diversos premios: viajes, motos, bicicletas, celulares y computadores. Este tipo de acciones son documentadas en la página web y en el Informe GRI.

La principal Iniciativa regulativa que sigue la organización es el Pacto Global, citándolo continuamente en su informe y página web, además de seguir algunos lineamientos de Sus-

tainability Accounting Standards Board, que es una junta independiente de los Estados Unidos responsable de producir, ratificar y evaluar las normas que producen.

El proceso de elección de actores sociales siguió los lineamientos de la Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000. Además, cumplen con la Ley 3024 de 2015 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y la Resolución 933 de 21 de abril de 2008 que busca el cumplimiento con el reglamento técnico sobre etiquetado de calzado.

A futuro la dirección de la empresa percibe una preocupación acerca del ingreso de calzado de origen asiático, al incidir en un decrecimiento actual de las ventas. Para contrarrestar estos fenómenos, esperan desarrollar planes de acción orientados a conocer el servicio al cliente, ampliar las alianzas con el sector público, constituyendo estrategias regionales que promuevan el desarrollo, vincular en mayor medida los resultados de desempeño de los colaboradores con las finanzas de la empresa, implementar paneles solares, aumentar en 15% la cantidad de residuos reciclados y generar mayor aprovechamiento de los residuos.

### *Análisis de resultados*

Esta investigación y las interpretaciones obtenidas son un aporte relevante para los empresarios del sector y coadyuvan al mejoramiento de sus prácticas organizacionales ya que, como lo ha identificado la Cámara de Comercio (2015), son pocas las investigaciones que se circunscriben al clúster de cuero, calzado y marroquinería. Además, se presenta poca inversión en innovación, detalle contrapuesto con la vocación exportadora que esta actividad posee y el lugar estratégico que ha venido desempeñando como parte del Programa de Transformación Productiva.

El discurso de Calzado Style se posiciona en mayor medida en una perspectiva instrumen-

tal de la RSE, ya que sus iniciativas tienden al posicionamiento económico interno de la empresa y el cumplimiento de la ley, aunque las acciones como la celebración de cumpleaños, la realización de donaciones o la preocupación por el bienestar general en situaciones de calamidad, van más allá de la obligación que posee la empresa. En este sentido, el principal actor al que se orienta la RSE son sus colaboradores. Así mismo, estos actores desconocen iniciativas regulativas de RSE y evidencian limitaciones en su aplicación. En prospectiva, la organización no identifica un avance contrario al de la óptica teórica instrumental, no obstante, sería interesante para el desarrollo de la organización llevar a cabo un avance orientado hacia la perspectiva integradora, de tal forma que se lleven a cabo más actividades de Responsabilidad Social Empresarial.

El discurso de Birmanio se enfoca en la óptica teórica instrumental, en particular, en cumplimiento de los beneficios legales con respecto a los colaboradores de la empresa. Los únicos actores sociales beneficiados por las prácticas de RSE de la empresa son los colaboradores a nivel interno y los clientes en cuanto a la satisfacción de sus necesidades. Se destaca el desconocimiento de iniciativas regulativas de RSE y, derivado de ello cierta confusión en relación con el concepto, así mismo, tampoco la empresa documenta este tipo de información. Adicionalmente, está es la organización que presenta menos proactividad a la hora de realizar este tipo de acciones. Finalmente, la empresa sólo sintetiza una mirada de la RSE relacionada con la ley, más allá de ello no justifica la realización de otro tipo de acciones, aspecto que se convierte en un limitante.

El discurso de Shoess manifiesta en su discurso primordialmente un enfoque de carácter integrador, desarrollando iniciativas tendientes al cumplimiento de la ley con respecto a los colaboradores, aunque aspectos como la preocupación por la comodidad de los clientes pertenecen más a una visión instrumental. Por

otra parte, la empresa lleva a cabo un accionar socialmente responsable bastante limitado al desconocer iniciativas regulativas y no efectuar estrategias de documentación y comunicación de las acciones que ejecuta. En el futuro la organización tiende a profundizar las acciones de RSE bajo la óptica instrumental, teniendo en cuenta los posibles avances que tenga la marca y su posicionamiento.

Cabe resaltar, los empleados de las tres organizaciones asumen la RSE como una actividad de integración con actores sociales como colaboradores, patrocinadores y proveedores, beneficiando a todos. A su vez, reconocen que el origen de dichas acciones tienen en cuenta los beneficios que las empresas han obtenido a través del tiempo y las ideas de los colaboradores anteriores. Por otro lado, se identifican como beneficios de las acciones de RSE que lleva a cabo la empresa mayor tranquilidad para los colaboradores en el clima laboral. Así mismo, se reconoce la inexistencia de documentación orientada a la RSE y se enuncia que muy pocas empresas del sector calzado en el mercado llevan a cabo acciones que propendan por hacer donaciones con ciertas comunidades vulnerables.

La última empresa analizada Plataform & Leather se destaca como el principal referente documentado de RSE en empresas de calzado en el país. La perspectiva teórica en la que se posiciona este discurso obedece en gran medida a la óptica instrumental, al llevar a cabo iniciativas que propenden por la sostenibilidad económica a través del tiempo. De acuerdo con la información que emite, se da mayor prevalencia tanto a los colaboradores a partir de iniciativas como la reducción del ausentismo como a los clientes, a través de la búsqueda de un modelo de segmentación de canales que facilite la comunicación. Estos aspectos limitan el abordaje que se hace al interactuar con la comunidad y de los impactos ambientales que tiene la organización, los cuales pueden ser bastante críticos. Aunque la óptica instrumental se refleja en la realización de campañas publicitarias, se

evidencia la presencia de acciones con sentido ético y moral que son financiadas por sus empleados, clientes o sus competidores, aspecto que afianza la mirada estratégica que sobre el tema ostenta la organización.

Plataform & Leather, derivado de su posicionamiento en el contexto internacional, posee un mayor conocimiento acerca de iniciativas regulativas, aspecto opuesto a lo que sucede en la mayoría del sector. La visión de la organización se enfoca en afrontar sus retos actuales, pero no hay indicios sobre futuras acciones relacionadas con prácticas socialmente responsables que cumplan con otro tipo de visiones por parte de ella y, que por ende, signifiquen impactos más significativos con el planeta y la sociedad.

## Conclusiones

El sector calzado es de gran relevancia en el ámbito nacional e internacional. A nivel global tiene un crecimiento constante y a nivel interno representa uno de los más competitivos en el país, teniendo la capacidad de convertirse en un renglón relevante para las exportaciones nacionales y representando posibilidades de crecimiento económico si se llevan a cabo estrategias adecuadas en el marco de los TLC. Así mismo, este sector puede conducir al desarrollo de las regiones del país, en especial de Bogotá, al poseer un mayor acceso a mercados internacionales al interior de la cadena del cuero y generar impactos positivos directos a través de la empleabilidad. Por consiguiente, se requiere de un marco regulatorio de mayor especialización y que procure reducir factores negativos como el incumplimiento de la regulación ambiental por parte de la curtiembres.

En cuanto a la producción académica nacional analizada, este campo del conocimiento se ha indagado de forma exigua, convirtiéndose a esta investigación en un estudio pionero en la ciudad de Bogotá hasta la actualidad. Algunos de los inconvenientes encontrados durante la investigación pueden equipararse a los afrontados

por otros investigadores: las organizaciones del sector carecen de una gestión sistematizada que pueda dar respuesta a las necesidades en cuanto a búsqueda de información se refiere; además de evidenciarse una fuerte creencia que la RSE se enfoca, en mayor instancia, al beneficio de los empleados.

La producción intelectual proveniente de México y Ecuador permitió constatar que la mayoría de las empresas del sector de calzado en el país aplican acciones socialmente responsables a partir de una perspectiva instrumental, desconocen las iniciativas regulativas y, en cuanto a los organismos reguladores de estas actividades, son pocos los esfuerzos para integrar una adecuada visión de la RSE en la filosofía del negocio, conllevando a una baja proactividad social.

Es de resaltar, la antigüedad de las empresas tomadas como caso de estudio permitieron un conocimiento acerca del estado actual de la RSE en el sector calzado de Bogotá. También, la aproximación metodológica que integró las percepciones de diversos actores sociales y que se reafirmó a través del análisis del informe GRI se consideran una fortaleza del estudio. En este sentido, para futuros estudios comparativos en el sector se recomienda desarrollar una aproximación con los propietarios de la empresa y organismos reguladores de esta actividad ya que permitiría obtener un punto de vista que contraste con las percepciones de las organizaciones. Aunque en esta investigación se planteó hacer esta aproximación, no fue posible llevar a cabo dichos encuentros con representantes de los organismos gremiales y entes gubernamentales.

El estudio evidenció que la teoría de RSE predominante, en las empresas objeto de estudio, es la instrumental, fundamentada en la ejecución de acciones ligadas a evitar sanciones de tipo legal o perder cuota de mercado. De igual forma, la triangulación de la información constató que no hay una plétora de acciones de

RSE que sean documentadas debido a que la mayoría de las empresas posee un tamaño limitado y, ante el ingreso masivo de importaciones asiáticas, su enfoque se encamina más hacia la generación de rentabilidad.

La sensibilización, capacitación y conocimiento de las bondades de la Responsabilidad Social Empresarial es un reto para la academia, los entes gubernamentales y organismos gremiales: aunque en la actualidad el clúster de calzado, cuero y marroquinería genera ini-

ciativas para incrementar la competitividad de los empresarios, no se evidencian propuestas relacionadas con la RSE. Mediante la consecución de estos postulados, se considera posible que las empresas se articulen apropiadamente con los actores externos de la organización, al comprender que sus actividades poseen efectos directos —especialmente en el ámbito ambiental— que requieren ser mermados a través de un enfoque organizacional en el cual el empresario contribuya positivamente a todos los actores inmersos en el tejido social.

## Referencias

- ACICAM. (Abril de 2017). *¿Cómo va el Sector? Enero a Abril de 2017*. Obtenido de Sección de Informes Sectoriales: <https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewjD3fy3htbXAhWERN8KHbitAKEQFggqMAE&url=http%3A%2F%2Facicam.org%2Fcomo-va-el-sector%3Fdownload%3D259%253Aabril-2017%26start%3D20&usg=AOvVaw0g1B6z-wfp2t-48cUFT-Xm>
- Cámara de Comercio. (2007). *Biblioteca Digital*. Recuperado el 7 de Noviembre de 2017, de Impacto del TLC en Bogotá-Cundinamarca: La Cadena de Cuero-Calzado: <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/2940>
- Cámara de Comercio. (2015). *Iniciativas de Clúster*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2017, de Iniciativa de Cluster de Cuero, Calzado y Marroquinería: <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/13836>
- Carrasco Paz, R. I. (Mayo de 2015). *La Responsabilidad Social Empresarial y el Crecimiento Empresarial del Sector Calzado de la Zona de Planificación 3*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2017, de Repositorio Institucional Universidad Técnica de Ambato: <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/17533>
- Chiu, J. (June de 2015). *The Influences of the Triple Bottom Line within the Athletic Footwear Industry*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2017, de California Polytechnic State University: <http://digitalcommons.calpoly.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1128&context=matesp>
- Cramer, J. (Febrero de 2008). *Organising Corporate Social Responsibility in International Product Chains*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2017, de Journal of Cleaner Production Vol. 16: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652607000340>
- Cruz, J. (Diciembre de 2009). *The Impact of Corporate Social Responsibility in Supply Chain Management*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2017, de Decision Support Systems Vol. 48: [https://www.researchgate.net/publication/222379141\\_The\\_impact\\_of\\_corporate\\_social\\_responsibility\\_in\\_supply\\_chain\\_management\\_Multicriteria\\_decision-making\\_approach](https://www.researchgate.net/publication/222379141_The_impact_of_corporate_social_responsibility_in_supply_chain_management_Multicriteria_decision-making_approach)
- DANE. (2018). *Centro de Investigaciones*. Recuperado el 30 de Abril de 2018, de Boletín Técnico PIB Trimestral de Bogotá: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/Bogota/Bol\\_PIB\\_Bta\\_IV\\_trim\\_17.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/Bogota/Bol_PIB_Bta_IV_trim_17.pdf)
- DANE. (Julio de 2018). *Centro de Investigaciones*. Recuperado el 11 de Julio de 2018, de Boletín Técnico de Exportaciones: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol\\_exp\\_may18.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/bol_exp_may18.pdf)
- García Garnica, A., & Hernández Foy, J. (2010). *Responsabilidad Social Corporativa: El Caso de Algunas Empresas de la Industria del Calzado en Guanajuato*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de Memorias del Congreso SINCO 2010: [https://www.researchgate.net/profile/Alejandro\\_Garnica/publication/287206243\\_Responsabilidad\\_Social\\_Corporativa\\_el\\_caso\\_de\\_algunas\\_empresas\\_de\\_la\\_industria\\_del\\_calzado\\_en\\_Guanajuato\\_Mexico/links/567338c908ace7a4274378ae/Responsabilidad-Social-Corporativa-](https://www.researchgate.net/profile/Alejandro_Garnica/publication/287206243_Responsabilidad_Social_Corporativa_el_caso_de_algunas_empresas_de_la_industria_del_calzado_en_Guanajuato_Mexico/links/567338c908ace7a4274378ae/Responsabilidad-Social-Corporativa-)

- Goering, G. (Junio de 2012). *Corporate Social Responsibility and Marketing Channel Coordination*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2017, de Research in Economics Production Vol.66:  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090944311000482>
- Harwood, I., Humby, S., & Harwood, A. (Agosto de 2011). *On the Resilience of Corporate Social Responsibility*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2017, de European Management Journal Vol. 29:  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237311000247>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F: Mc Graw Hill. Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20ta%20Edici%C3%B3n.pdf)
- Hurtado Riateguí, G., Nossa Duque, M., & Mora, J. (Enero de 2015). *Estudio del Clúster de Restrepo, hacia la Competitividad y Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2017, de Repositorio Institucional Politécnico GranColombiano: <http://repository.poligran.edu.co/handle/10823/589>
- Kang, J., & Hustvedt, G. (8 de Agosto de 2014). *The Contribution of Perceived Labor Transparency and Perceived Corporate Giving to Brand Equity in the Footwear Industry*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2017, de Clothing and Textiles Research Journal Vol. 32: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0887302X14546186>
- Mundim Pena, R. P. (2004). *Ética y Estrategia en un Marco Teórico Referencial de la Ética de Negocios*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2017, de Revista de Administração Contemporânea. Edición Especial.: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v8nspe/v8nespa12.pdf>
- Ni, D., & Li, K. (Agosto de 2012). *A Game-theoretic Analysis of Social Responsibility Conduct in Two-Echelon Supply Chains*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2017, de International Journal of Production Economics Vol. 138: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527312001478>
- Perry, P., Grilec Kauric, A., & Novak, I. (Diciembre de 2014). *Corporate Social Responsibility in Fashion Supply Chains: People and Knowledge in the Croatian Footwear Industry (Case Study)*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2017, de Conference: 8th International Scientific Conference on Economic and Social Development and 4th Eastern European ESD Conference: Building Resilient Economy, Zagreb, Croatia: [https://www.researchgate.net/publication/269809883\\_CORPORATE\\_SOCIAL\\_RESPONSIBILITY\\_IN\\_FASHION\\_SUPPLY\\_CHAINS\\_PEOPLE\\_AND\\_KNOWLEDGE\\_IN\\_THE\\_CROATIAN\\_FOOTWEAR\\_INDUSTRY\\_CASE\\_STUDY](https://www.researchgate.net/publication/269809883_CORPORATE_SOCIAL_RESPONSIBILITY_IN_FASHION_SUPPLY_CHAINS_PEOPLE_AND_KNOWLEDGE_IN_THE_CROATIAN_FOOTWEAR_INDUSTRY_CASE_STUDY)
- Portafolio. (9 de Febrero de 2017). *Producción de Calzado Muestra un Crecimiento Importante*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2017, de Sección Negocios: <http://www.portafolio.co/negocios/produccion-de-calzado-aumento-en-2017-503271>
- Procolombia. (2017). *Programa de Transformación Productiva*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2017, de Categoría Cuero, Calzado y Marroquinería: <https://www.ptp.com.co/contenido/categoria.aspx?catID=782>
- Programa de Transformación Productiva. (Agosto de 2013). *Plan de negocios del Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería: Una Respuesta para la Transformación Productiva*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2017, de Documentos Fiducoldex: [https://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20CUERO%20CALZADO%20Y%20MARROQUINER%C3%8DA\\_VF.pdf](https://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20CUERO%20CALZADO%20Y%20MARROQUINER%C3%8DA_VF.pdf)
- Sepúlveda Chaverra, J. D., Quintero Barrios, I., Lizcano Montoya, T., & Díaz Pineda, E. (14 de Mayo de 2013). *Perfil de Responsabilidad Social Empresarial del Sector de Calzado de la ciudad de Bucaramanga*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2017, de Revista Virtual Universidad Católica del Norte. Núm 39.: <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/437>
- Sotelo Barroso, J. J., & Durán González, M. S. (7,8 y 9 de Octubre de 2015). *La Actitud de Empresarios y Directivos Hacia la Responsabilidad Social Empresarial en MiPymes del Calzado de León, Gto*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2017, de XX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/12.05.pdf>

Striedinger Meléndez, J. E. (7 de Julio de 2014). *Responsabilidad Social Para las Pymes Sector Calzado Bajo la Norma ISO-26000*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2017, de Repositorio Institucional Universidad Militar Nueva Granada: <http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/12359>

## Anexos:

### *Guía de entrevista para los gerentes*

Buenos días, agradezco en primer lugar la oportunidad de desarrollar esta entrevista teniendo en cuenta los aportes de ella para el desarrollo de la investigación: “Responsabilidad Social Empresarial en el sector calzado: Interpretaciones del empresariado y los colaboradores en Bogotá”. Igualmente, le solicito la mayor objetividad en sus respuestas, puede estar seguro que se guardará total confidencialidad en la información entregada y si en cualquier momento desea puede interrumpirme. Finalmente, me gustaría conocer si permite que esta entrevista sea grabada, dicha grabación tiene como objetivo facilitar el análisis de la información y será empleada únicamente con fines académicos.

Nombre:

Cargo que desempeña:

Número de empleados de la organización:

1. En primer lugar, me gustaría que brevemente me comente ¿Cómo surgió la organización? ¿Qué transformaciones ha tenido recientemente?
2. A partir de su experticia, ¿Qué entiende por RSE?
3. Desde su punto de vista, ¿la empresa es socialmente responsable? ¿por qué considera ello?
4. ¿Cómo se originaron las principales iniciativas de RSE que lleva a cabo la empresa?
5. ¿A qué actores sociales se enfocan estas iniciativas? En este sentido, ¿Qué otros actores podrían incluir la organización como parte de la RSE? ¿Cuáles son las limitaciones para no incluirlos en la actualidad?
6. ¿Qué iniciativas regulativas (certificaciones, guías, protocolos) de RSE identifica actualmente? A partir de su experiencia ¿Qué aportes tienen dichas certificaciones en relación con las acciones de RSE que lleva a cabo la empresa?
7. Hoy por hoy, ¿la organización posee documentación que soporte las acciones de RSE que lleva a cabo? si la respuesta es positiva ¿Qué tipo de documentación es?, ¿Quién tiene acceso a ella? /si la respuesta es negativa ¿por qué no se documenta esta clase de iniciativas?
8. ¿Existe un encargado al interior de la organización cuyas funciones se orienten a efectuar seguimiento de las acciones de RSE? Por otro lado, ¿Qué recursos le ofrece la organización para desempeñar estas funciones? En el sentido anterior, ¿Existe un rubro asignado a las acciones de RSE que ejecuta la empresa?
9. ¿Cómo visualiza el desarrollo de la RSE en la organización? En prospectiva, ¿qué cree que sucederá con la RSE en el sector?

### *Guía grupos focales de los colaboradores*

Buenos días, agradezco en primer lugar la oportunidad de desarrollar esta entrevista teniendo en cuenta los aportes de ella para el desarrollo de la investigación: “Responsabilidad Social Empresarial en el sector calzado: Interpretaciones del empresariado y los colaboradores en Bogotá”. Igualmente, le solicito la mayor objetividad en sus respuestas, puede estar seguro que se guardará total confidencialidad en la información entregada y si en cualquier momento desea puede interrumpirme. Finalmente, me gustaría conocer si permite que esta entrevista sea grabada, dicha grabación tiene como objetivo facilitar el análisis de la información y será empleada únicamente con fines académicos.

Nombres:

Cargos que desempeñan en la organización:

Tiempo de permanencia en el cargo:

1. En primer lugar, me gustaría escuchar, ¿cómo llegaron a trabajar en la empresa?
2. Por otro lado, ¿Han escuchado el concepto de RSE? de ser así, ¿desde su punto de vista, a qué se refiere la RSE? (si no conocen la RSE explicar brevemente el concepto enunciando que la RSE busca generar impactos positivos que tiene la organización en los colaboradores, clientes, proveedores, propietarios, clientes, el ambiente, etc.)
3. Según su experiencia personal, ¿el hotel es socialmente responsable? ¿por qué si/no?
4. ¿Cómo se originaron las principales iniciativas de RSE que lleva a cabo la empresa?
4. ¿A qué actores sociales se enfocan estas iniciativas? En este sentido, ¿Qué otros actores podrían incluir la organización como parte de la RSE? Desde sus puntos de vista ¿Cuáles son las limitaciones para no incluirlos en la actualidad?
5. ¿Qué documentación conocen que la organización posee para guiar el desarrollo de acciones de RSE? Si existe, ¿Con que finalidad ustedes han tenido acceso a ella?
6. Por otro lado, ¿Quién es el encargado de orientar este tipo de acciones al interior de la organización? ¿Conocen con qué recursos cuenta esta persona para efectuar dichas funciones?
7. Finalmente, ¿cómo visualizan el desarrollo de la RSE en la empresa?

# Reintegración económica: conceptualización y estrategias implementadas en Colombia y otros países\*

*Economic Reintegration: Conceptualization and Strategies Implemented  
in Colombia and Other Countries*

Andrés Escobar-Espinoza<sup>1</sup>  
Jorge Armando Luna-Amador<sup>2</sup>  
Nicolas López-Verhelst<sup>3</sup>

## Resumen

El presente artículo de revisión de la literatura tiene como propósito principal hacer una contextualización teórica del concepto de reintegración y echar un vistazo al estado del arte concerniente a la reintegración económica en Colombia y otros países que han establecido acuerdos de Paz con grupos insurgentes. En la primera parte del documento, se conceptualiza el término reintegración, diferenciándolo de términos similares como reinserción, reconciliación y reincorporación. Luego, se realiza un análisis de la fase de reintegración económica en países como Burundi, Angola, Indonesia, Sudán, Costa de Marfil, la República Centroafricana, la República del Congo y el Chad, extrayendo experiencias y lecciones aprendidas de sus rutas de reintegración. Finalmente, se estudia la evolución de la estrategia de reintegración económica colombiana y cómo ha pasado de un enfoque centrado en el mercado a un enfoque centrado en las personas, gracias a la contextualización con las normas internacionales estandarizadas de DDR (desarme, desmovilización y reintegración) y con la producción académica sobre procesos DDR.

## Palabras clave

Reintegración; excombatientes; Procesos DDR; posconflicto; grupos insurgentes.

## Abstract

The main purpose of this paper is to make a theoretical contextualization of the reintegration concept and to take a look at the state of the art in economic reintegration in Colombia and other countries that have established peace agreements with insurgent groups. In the first part of the paper, there is a conceptualization of the reintegration term, differentiating it from similar terms such as reinsertion, reconciliation and reincorporation. Then, an analysis of the economic reintegration phase in some countries such as Angola, Liberia, Indonesia

Fecha de recepción: 3 de agosto de 2018  
Fecha de evaluación: 20 de noviembre de 2018  
Fecha de aceptación: 13 de diciembre de 2018

Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)  
Published by Universidad Libre



\* Este artículo de revisión forma parte del Proyecto de Jóvenes Investigadores e Innovadores por la Paz 2017: “Reintegración y Mercado Laboral: Análisis de Determinantes de Empleabilidad de los Desmovilizados de los Grupos Armados Ilegales en el Departamento de Bolívar”; perteneciente a la convocatoria 775-2017 de COLCIENCIAS y suscrito a través de acta de compromiso con la Universidad de Cartagena como entidad cooperante.

1 Ingeniero Industrial de Universidad Católica Boliviana “San Pablo”, Bolivia. Especialización en Cooperación y Desarrollo de Universidad San Buenaventura y Escuela Latinoamericana de Cooperación y Desarrollo, Colombia. MSc. en Economía de Università Degli Studi di Pavia e Istituto Universitario di Studi Superiori di Pavia, Italia. Ph.D. en Economía, Università Cattolica del Sacro Cuore, Italia. Coordinador Académico Universidad de Cartagena. Correo electrónico: aescobare@unicartagena.edu.co

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-4108-3650>

2 Administrador de Empresas de la Universidad de Cartagena, actualmente estudiante de maestría en Gestión de Organizaciones de la Universidad de Cartagena. Correo electrónico: jlunaa@unicartagena.edu.co, ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-2427-6090>

3 Asistente de investigación del grupo de investigación Economía Aplicada. Correo: nlopezv@unicartagena.edu.co

and the Central African Republic, among other countries, is carried out, extracting experiences and learned lessons. Finally, there is an evaluation of the evolution of Colombia's economic reintegration strategy and how it has emerged from a market-centered approach to a people-centered approach, thanks to the DDR (disarmament, demobilisation and reintegration) international standards and the development of literature about the DDR process.

#### Keywords

Reintegration; ex-combatants; DDR process; post-conflict; armed groups.

### Introducción

La reintegración económica de los excombatientes pertenecientes a Grupos Armados Organizados al Margen de la Ley (GAOML) se considera una etapa crucial en el proceso de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR), ya que del acceso al mercado laboral y de la generación de ingresos sostenibles depende en gran medida la permanencia de esta población vulnerable en la legalidad (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2015). Los gobiernos de los países donde se han llegado a acuerdos de cese de hostilidades con GAOML, conscientes de la importancia del retorno y permanencia de los excombatientes en el sector productivo, se han esforzado para establecer rutas de reintegración óptimas que aseguren una transición social, política y económica desde los campos de batalla hacia campos de civilidad.

La comunidad internacional, encabezada por las Naciones Unidas (UN), también es consciente del rol fundamental de los procesos DDR en los países en etapa de postconflicto, especialmente, en lo concerniente a la reintegración económica. Es por esto que, actualmente, se cuentan con manuales procedimentales que buscan establecer directrices generales que permitan llevar a cabo procesos DDR más efectivos. La Iniciativa de Estocolmo sobre DDR (SIDDR) y Las Normas Integradas de DDR (IDDRS), las cuales se han ido desarrollando y actualizando periódicamente a partir de la experiencia y lecciones aprendidas de procesos DDR (Steenken, 2017), son ejemplos claros de manuales estandarizados que prescriben cómo afrontar este tipo de procesos.

La comunidad académica, por otra parte, también ha tomado responsabilidad en el desarrollo de la temática referente a la resolución de conflictos y procesos DDR alrededor del mundo (De Grieff, 2009; Okonofua, 2016; Ojeleye, 2011). En efecto, existe una literatura amplia sobre la reintegración económica, con referentes teóricos que han profundizado sobre las estrategias de reintegración en diferentes países. Entre estos autores, se pueden destacar los trabajos de De Coning y Romita (2009) en Burundi, de Annan, Blattman, Mazurana y Carlson (2011) en Uganda, de Subedi (2014) en Nepal, de Nisrane, Morissens, Need y Tor-envlied (2017) en Etiopía, de Caramés y Sanz (2009) en Angola, de Beeck (2007) en Indonesia, de Omata y Takahashi (2018) en Liberia, de Fisas (2011) en Sudán, de Caty, Lombard, Kozo y Koyou (2007) en la República Centroafricana y de Thorsell (2012) en Colombia, entre muchos otros autores cuyos trabajos investigativos se revisarán en el transcurso de este documento. Cabe destacar, que la producción académica de los autores mencionados es muy importante para conocer las variables complejas que pueden intervenir en los procesos DDR, teniendo en cuenta que cada conflicto armado responde a un contexto específico y, en este orden de ideas, cada proceso DDR debe ser adaptado a las características particulares del lugar donde se planea sea ejecutado (Herrera y González, 2013).

El presente artículo de revisión de la literatura, parte de una conceptualización del término reintegración, un concepto que suele confundirse con otros comúnmente utilizados (Mayorca y Padilla, 2014) en procesos de desmovilización de GAOML como: reincorporación,

reinserción y reconciliación. La diferenciación entre la reintegración y cada uno de los conceptos anteriores, permite reconocer cuáles son las condiciones específicas para que un proceso DDR cuente, efectivamente, con una ruta de reintegración, es decir, que cuente no solamente con auxilios económicos a los excombatientes, sino con asistencia educativa y psicológica en el largo plazo, así como capacitaciones técnicas oportunas que formen personas aptas para competir en el mercado laboral, bien sea a través de un empleo formal o de una unidad productiva propia. En este apartado también se establecen las diferencias entre los tipos de reintegración (social, política, comunitaria y económica), haciendo énfasis en la importancia y trascendencia de la reintegración económica.

Después de la contextualización teórica de la reintegración económica y su importancia en la transición democrática hacia la Paz, se procede a revisar trabajos investigativos relevantes de procesos de reintegración económica alrededor del mundo. Entre los países seleccionados para la revisión documental se encuentran Burundi, Angola, Indonesia, Sudán, República Centroafricana, República del Congo, Costa de Marfil y el Chad. Aquí se presenta información sobre las estrategias de reintegración utilizadas en los procesos DDR, lecciones aprendidas de las experiencias vividas y reportes de seguimiento a los excombatientes años después de culminar la ruta de reintegración.

A continuación, se revisa el estado del arte sobre la reintegración económica en Colombia, teniendo en cuenta que a pesar de que se hayan presentado procesos de desmovilización desde los años 80, con el Movimiento 19 de Abril (M-19), el Partido Revolucionario de los Trabajadores (PRT), el Ejército Popular de Liberación (EPL) y el Quintín Lame; solo hasta el año 2006, con la creación de la Alta Consejería para la Reintegración Social y Económica, se puede hablar de reintegración en Colombia bajo los estándares instaurados por las Naciones Unidas para procesos DDR. En esta parte del documen-

to, se evidencia como se ha ido transformando la planeación, ejecución y control de la fase de reintegración económica en Colombia, pasando gradualmente de un enfoque centrado en el mercado a un enfoque centrado en la persona (Thorsell, 2012).

Finalmente, se enuncian unas consideraciones finales a manera de discusión, con las cuales se busca reflejar la importancia de artículos de revisión de la literatura sobre procesos DDR, cuyo objetivo es reproducir el conocimiento obtenido de las lecciones aprendidas en diferentes lugares del mundo, con el propósito de que los países que se encuentran ad portas de ejecutar procesos DDR, como es el caso de Colombia con la desmovilización de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – Ejército del Pueblo (FARC-EP), no incurran en los mismos errores del pasado. Asimismo, este tipo de artículos ayudan a establecer retos y desafíos para mejorar el diseño, planeación, ejecución y control de los principales manuales procedimentales de procesos DDR, aplicables tanto para llevar a cabo la ruta de reintegración en países en etapa de postconflicto, como para hacer la labor de seguimiento y acompañamiento en los países donde los excombatientes culminaron este proceso.

## Método

La elaboración del presente artículo científico, parte de una revisión de la literatura rigurosa, de tipo descriptiva. En este sentido, se revisaron documentos publicados que analizaran procesos de reintegración económica en Colombia y otros países, definiendo como criterio de inclusión todos aquellos artículos publicados en idioma inglés o español, de conflictos armados culminados entre el año 2000 y 2015, que describieran aspectos positivos y negativos, producto de la implementación de estrategias para la reintegración económica de excombatientes. Por otro lado, como parámetro de selección de documentos, se estableció la pertinencia con el tema (Buelvas y Mejía, 2014), tendiendo a la

exclusión de artículos que no estuvieran publicados en revistas científicas; para el caso de los libros, aquellos que no tuvieran ISBN.

La búsqueda se llevó a cabo en cuatro fases. En la primera de identificación, se realizaron las búsquedas en las siguientes bases de datos: Scopus, Ebsco, Dialnet, Sciencedirect, Scielo y Lilacs; utilizando los descriptores: “Economic Reintegration” y “Reintegración Económica”. En la siguiente fase, se exploraron independientemente los títulos y resúmenes de los artículos previamente identificados, con el fin de valorar su inclusión de acuerdo con los criterios establecidos. Luego, se revisaron los textos completos de los artículos seleccionados en la fase anterior y, por último, se extrajeron los datos concernientes al proceso de reintegración económica. Los países seleccionados en la fase final fueron: Burundi, Angola, Indonesia, Sudán, Costa de Marfil, República Centroafricana, República del Congo, El Chad y Colombia, teniendo en cuenta que eran los países de los que se encontró mayor cantidad de información pertinente y relevante para la investigación. De forma alternativa, se realizó una búsqueda en Google Scholar utilizando los mismos descriptores en inglés y español, seleccionándose artículos adicionales que no fueron captados en las bases de datos primeramente revisadas.

## Resultados

Los resultados, producto de la revisión de la literatura, se dividieron en tres secciones principales. En la primera se hace una contextualización teórica del concepto de reintegración económica y su importancia para el mantenimiento de los excombatientes en la legalidad (Barbero-Baconnier, 1993). Luego, se analizan las estrategias de reintegración económica implementadas en los países seleccionados de acuerdo a los parámetros de inclusión definidos en la metodología. Finalmente, se hace un análisis descriptivo de la evolución de la reintegración económica en Colombia.

### *La reintegración económica de excombatientes.*

La reintegración, de acuerdo a las UN (2006), es la etapa final del proceso DDR, un proceso complejo que en líneas generales consta de 3 etapas (desarme, desmovilización y reintegración), sin embargo, dependiendo de las características específicas y particularidades del lugar donde se ejecute, la aplicabilidad y prolongación de estas etapas puede variar. En este sentido, Fisas (2011) clasifica los procesos DDR de la siguiente manera:

- Desarme, desmovilización y regreso a la sociedad civil, sin contraprestaciones.
- Desarme, desmovilización, regreso a la sociedad civil y beneficios temporales para los principales mandos del grupo.
- Desarme, desmovilización y regreso a la sociedad civil con un kit de vuelta (pago en comida y transporte) para todos los ex combatientes.
- Desarme, desmovilización y regreso a la sociedad civil, con un pago mensual durante un tiempo para todos los ex combatientes.
- Desarme, desmovilización e integración a las Fuerzas de Seguridad del Estado.
- Desarme, desmovilización y participación en un programa de reintegración a la sociedad.

Este último es el que más se ajusta a un proceso DDR integral, según los estándares establecidos por las UN (2006) y otras organizaciones e iniciativas internacionales como la SIDDR o La Contribución de Cartagena al DDR (Nussio, 2013).

En líneas generales, el proceso DDR es una ruta multifocal y multidisciplinaria con la cual, en primera instancia, se desactiva la capacidad bélica, aparato financiero y estructura operacional de un GAOML, con el fin de lograr una transición de sus excombatientes a las estructuras civiles, sociales y económicas de un país que se verá beneficiado con la construcción de

la seguridad, la estabilidad y la consolidación de la Paz (Caramés, Fisas y Luz, 2006; Springer, 2005).

Para las UN (2006), el DDR es un proceso complejo en el que convergen variables políticas, militares, de seguridad, humanitarias y socioeconómicas; y tiene como objetivo principal contribuir a la seguridad y la estabilidad de países inmersos en el postconflicto. De aquí, la importancia de este proceso en los Estados en transición a la Paz, ya que se constituye como una herramienta imprescindible en orden de superar el conflicto armado de manera sostenible (Gleichman, Ondenwald, Steenken y Wilkinson, 2004).

Antes de alcanzar la etapa de reintegración, el proceso DDR debe atravesar unas fases previas e imprescindibles que se describirán a continuación:

El desarme, se constituye como la primera fase operacional del proceso DDR, aquí es donde los excombatientes dejan las armas (municiones, explosivos, sistemas nucleares, químicos, biológicos, radiológicos y convencionales). Esta etapa debe ser eficaz, eficiente y segura (Subedi, 2015; Nussio y Howe, 2016); debe diseñarse específicamente para responder y adaptarse al entorno de seguridad y planificarse en coherencia con los esfuerzos realizados para la consolidación de la Paz (UN, 2014). Cabe destacar, que el desarme juega un papel simbólico en el proceso DDR, ya que es el primer paso en un largo camino de una persona que ha encontrado en su arma su principal instrumento de trabajo por mucho tiempo.

La desmovilización es la segunda fase del proceso DDR, y se define como la baja definitiva y oficial de los combatientes activos de los GAOML. Este es un proceso físico y mental, ya que por una parte el individuo se separa de un elemento armado, por otra parte, el individuo se prepara psicológicamente para olvidar la vida bélica y encontrar un lugar en la sociedad civil

(UN, 2014). La desmovilización puede presentarse de manera individual o colectiva (Cubides, 2005).

Según el orden establecido por las IDDRS, la fase que sucede la desmovilización es la reintegración. Sin embargo, hay una fase transicional que se conoce como la reinserción, la cual es comúnmente confundida o malentendida (Giraldo, 2010). Esta fase transicional se constituye como una etapa altamente sensible en el proceso DDR (, ya que los excombatientes pasan a depender de la protección del gobierno, sustentada a través de recursos materiales destinados a satisfacer sus necesidades básicas; esto, mientras readquieren valores sociales para alcanzar el punto de no retorno a la ilegalidad (Ministerio de Relaciones Exteriores de Suecia, 2006;).

Con base en lo anterior, la fase de reinserción puede considerarse como la parte inicial de la ruta de reintegración. En esta parte inicial, los excombatientes regresan a su antigua o a una nueva comunidad, en la cual reciben ayuda para satisfacer sus necesidades básicas por un periodo corto de tiempo. Luego, en la reintegración, se busca asegurar, no solo el retorno sino la permanencia de los excombatientes en la legalidad, con una asistencia que no se limite a recursos de primera necesidad, sino que trascienda a dimensiones de empleabilidad, educación y rehabilitación (Anderlini y Conway, 2006). A continuación, se profundizará en lo concerniente a la fase de reintegración y su importancia.

La reintegración es la fase final del proceso DDR y está comprendida por unas características específicas que la distinguen de conceptos similares como la reinserción, la reincorporación o la reconciliación. En razón de lo anterior, se hace oportuno conceptualizar la reintegración y establecer las diferencias con otros conceptos que tienden a confundirse.

Anderlini y Conway (2006), consideran que la reinserción es un periodo inicial de corto pla-

zo que hace parte de la reintegración, donde las ayudas a excombatientes se limitan a recursos materiales para satisfacer necesidades básicas. Por su parte, la reintegración se extiende en el largo plazo y los excombatientes reciben ayudas que les permitan reintegrarse social y económicamente de manera sostenible.

La reincorporación, por su parte, de acuerdo con los lineamientos establecidos en el Acuerdo Final de Paz entre el Gobierno de Colombia y las FARC-EP, se diferencia de la reintegración en la medida en que los excombatientes reincorporados tienen la oportunidad de participar inmediatamente en entornos políticos, mientras que los que se encuentran cobijados por el anterior programa de reintegración, no gozan de este beneficio (Agencia para Reincorporación y la Normalización [ARN], 2017). Cabe resaltar, que este elemento diferenciador entre la reintegración y la reincorporación, solo tiene aplicabilidad en el contexto colombiano, en virtud del acuerdo firmado el 24 de noviembre del 2016 en La Habana, Cuba.

Por otro lado, la reconciliación está inmersa dentro de la ruta de reintegración, de hecho, algunos autores la reconocen como la “Reintegración Comunitaria”, sobre la cual se profundizará más adelante en el presente documento. La reconciliación, a diferencia de la reintegración, se limita a la generación de espacios de confianza entre las comunidades y excombatientes, a través del trabajo voluntario y comunitario para atender las principales necesidades de las comunidades de las cuales pretenden formar parte al culminar la ruta de reintegración (Pardo, Duque y Fundación Ideas para la Paz [FIP], 2015). Con esto, se busca un cambio de emociones que conlleve a la superación de comportamientos destructivos y que genere relaciones constructivas de manera sostenible con la comunidad (Broneus, 2008).

Con base en todo lo expuesto anteriormente, la reintegración se puede definir como un proceso complejo en el que el excombatiente

alcanza un estatus civil y obtiene acceso a un empleo e ingresos sostenibles (Gleichman et al., 2004). Es un proceso que está sujeto a la mejora continua, de ahí, la importancia de las experiencias y las lecciones aprendidas de los procesos DDR llevados a cabo en diferentes países en el transcurrir de los años. De hecho, en el Tercer Reporte del Secretario de las UN (2011), ya se empieza a hablar de una “Reintegración Sostenible”, en la cual se reconozca la dimensión política y social, con el mismo nivel de importancia que la dimensión económica.

La reintegración sostenible de excombatientes en sus comunidades de origen o de su elección, es el objetivo principal de un proceso DDR. Un programa de reintegración debe tener la capacidad de afrontar los diversos factores desestabilizadores que amenazan la transición exitosa de los excombatientes a la Paz. Entre estos factores se encuentran las necesidades económicas, la exclusión social, los traumas psicológicos y físicos, y la privación de derechos políticos. Si no se reintegra económica, social y políticamente a los excombatientes, se socavarán los logros del proceso DDR, lo cual aumentará el riesgo de que se pase del postconflicto al conflicto armado, nuevamente (UN, 2014).

En el Modulo 4.3 de la Guía Operacional de las IDDRS se profundiza acerca de la reintegración económica, social y política. En el presente documento, se adicionará la reintegración comunitaria, también conocida como fase de reconciliación, la cual ha sido fundamentada por referentes teóricos como Broneus (2008), Herrera, Suárez y Thylin, (2011), Gleichman et al. (2004) y Humphereys y Weinstein (2007).

La reintegración social busca mitigar los efectos negativos del conflicto armado a través de la generación de espacios, por una parte, propicios para la reparación de las víctimas del conflicto, y por otra, para el retorno de los excombatientes a la vida civil, teniendo en cuenta el rol fundamental de la familia como núcleo

receptor (Salamanca y Pérez, 2011; Bowd y Ozerdem, 2016), así como la reconstrucción de redes formales e informales con familiares, amistades y otros actores sociales, lo cual ha probado ser un elemento facilitador de la reintegración en la comunidad (Annan y Cutter, 2009; Centro Mundial de Investigación y Capacitación para la Resolución de Conflictos, 2010; Herrera et al., 2011).

Los excombatientes enfrentan una serie de desafíos personales en la reintegración social, como la separación de círculos sociales inherentes a los grupos armados, posteriormente, pueden verse sometidos a aislamiento, estigma y rechazo por parte de la sociedad (UN, 2014).

La reintegración social, implica los desafíos relacionados con la renegociación de los roles sociales y de género dentro de los sectores público y privado de las personas que han decidido participar en el proceso DDR. Algunos de los desafíos que enfrenta esta población son: la dificultad para obtener empleo, los problemas psicosociales, incluidos los trastornos del espectro traumático, y los problemas de salud física, como el vivir con una discapacidad. Estos desafíos pueden dejar a los excombatientes en condiciones adversas de salud social y/o mental, haciéndolos vulnerables y poniéndolos en riesgo de desarrollar comportamientos antisociales, tales como el abuso de drogas y alcohol, o las conductas violentas con otros o contra ellos mismos (UN, 2014).

La reintegración política es la participación de excombatientes y personas asociadas con las fuerzas y grupos armados en los procesos de toma de decisiones y formulación de políticas en el marco del postconflicto. Las actividades de reintegración política incluyen proporcionar a los excombatientes el apoyo, la capacitación, la asistencia técnica y el conocimiento para votar, formar partidos políticos y extender sus derechos civiles y políticos como parte de los procesos democráticos y de transición en sus comunidades. Es importante reconocer la

diferencia entre la reintegración política y la naturaleza política de un proceso DDR, el cual suele hacer parte de una política pública de un país en situación de conflicto, con la cual se busca inducir a los actores del conflicto armado a cambiar la violencia por el dialogo en el marco del establecimiento, mantenimiento y consolidación de la Paz. La reintegración política, si bien está inmersa dentro de esta política pública, tiene unas características y objetivos específicos diferenciales (UN, 2014).

La reintegración política se puede presentar a nivel grupal o a nivel individual. A nivel grupal es una reintegración transformativa ya que pretende transformar los GAOML en partidos políticos con la capacidad de participar en decisiones políticas y contiendas electorales. La reintegración individual es restaurativa, ya que restablece el poder de decisión de un excombatiente dentro de la comunidad en relación con su estatus de ciudadano dentro de la misma (UN, 2014).

“Reintegración comunitaria se entiende como el proceso que proporciona a las comunidades instrumentos y capacidades para apoyar la reintegración de excombatientes. Se vinculan directamente el desarme y la desmovilización a una estrategia de recuperación más amplia basada en la comunidad” (Herrera y González, 2013, p. 290).

La reintegración comunitaria es imprescindible, debido a que los excombatientes necesitan de la aceptación de la comunidad a la que retornan (Humphereys y Weinstein, 2007), a pesar de que en la mayoría de los casos, en los entornos sociales se les perciba simplemente como victimarios y no como actores sociales con la capacidad de contribuir al desarrollo de dicha comunidad (Herrera et al., 2011).

Es aquí donde toma pertinencia la participación de los excombatientes en las comunidades con trabajo voluntario, como elemento facilitador del proceso de reconciliación. Para que un

excombatiente pueda, realmente, reintegrarse en la comunidad, es fundamental que los entes encargados de ejecutar los programas de reintegración conozcan las necesidades de la comunidad receptora, las cuales deben ser equiparadas con las necesidades del excombatiente, de esta manera, se crean participantes que se vuelven ciudadanos activos de la comunidad (Herrera et al., citados en Herrera y González, 2013).

La terminación de un conflicto armado no refleja automáticamente el mejoramiento de las condiciones económicas, pues los impactos de la guerra pueden seguir manifestándose. Por este motivo, es fundamental entender cómo estos impactos afectan el mercado de trabajo tanto en el sector público como en el sector privado. Hay que tener en cuenta que el acceso a bienes de producción puede ser limitado. Adicionalmente, hay que tener en cuenta que un gran número de excombatientes van a ingresar a competir en un mercado laboral que suele ser altamente competitivo. En este sentido, la reintegración económica se basa en la creación de oportunidades para ayudar a los excombatientes a conseguir empleo o generar ingresos sostenibles, con el fin de que se mantengan como individuos productivos en el marco de la legalidad. Crear oportunidades económicas es esencial para ayudar a los excombatientes a reconstruir sus vidas civiles y desarrollar alternativas a los medios de subsistencia basados en la violencia (UN, 2014).

La reintegración económica es considerada la parte más importante en la ruta de reintegración de excombatientes, ya que del acceso al mercado laboral y la generación de ingresos sostenibles depende la permanencia de los desmovilizados en la legalidad (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2015). Herrera y González (2013) afirman que el desempleo se constituye como una de las principales causas de

reincidencia en la criminalidad, por tal motivo, los programas de reintegración son una prioridad sine qua non.

Es importante resaltar que la reintegración económica no se trata, simplemente, de desembolsar determinadas cantidades de dinero con el propósito de que los excombatientes se vinculen al sector económico. De por sí, este es uno de los mecanismos más criticados de la reintegración económica, ya que no existe relación alguna entre la entrega de dinero y la activación de la economía para generar empleo y crecimiento (Knight y Alpaslan, 2004). Por el contrario, los programas de reintegración económica deben ejercer una labor de acompañamiento en el proceso de adquisición de competencias laborales y habilidades técnicas, la cual permita la gestión propia de los excombatientes en el desarrollo de sus actividades productivas, brindándoles autonomía y evitando la dependencia de la ayuda proporcionada por el programa DDR al que pertenezcan (Tajima, 2009).

Entonces, en una ruta de reintegración económica deben converger factores como la disponibilidad de recursos para la formación educativa y laboral de los excombatientes (UN, 2014). Adicionalmente, la resiliencia familiar<sup>3</sup>, teniendo en cuenta que la familia es el punto de apoyo que facilita y promueve la estabilidad económica, y corresponsabilidad del sector público y del sector privado para contribuir a la vinculación de los excombatientes en el aparato productivo de la comunidad a la que retornan (Herrera y González, 2013).

Partiendo de lo anterior, se puede decir que la reintegración económica es un proceso complejo y de suma importancia que debe planearse y ejecutarse minuciosa y mesuradamente. Así pues, es de consenso general que, por una parte, las oportunidades de generación de ingresos para

<sup>3</sup> La resiliencia familiar es la capacidad de auto reparación de la familia, identificando y fomentando ciertos procesos que permiten a éstas a hacer frente con más eficacia a las crisis o estados persistentes de estrés, sean internos o externos, y emerger fortalecidas de ellos (Villalba, 2003 p. 292).

los excombatientes son esenciales para la consolidación de la Paz (Puente, Moreno, Rivas y Márquez, 2009), por otra parte, esta generación de ingresos se constituye como un gran desafío para los gobiernos en situación de postconflicto ad portas de implementar un proceso DDR (Congreso Internacional DDR, 2009).

### ***Procesos de reintegración económica en el mundo.***

Los manuales procedimentales para procesos DDR reconocidos y aceptados internacionalmente (IDDRS y SIDDR, entre otros), contienen directrices generales que procuran una transición efectiva de excombatientes hacia la sociedad civil (Maringira, 2018). Sin embargo, cada país, durante su etapa de postconflicto, responde a un contexto específico y diferente, razón por la cual, la aplicabilidad y, por consiguiente, los resultados obtenidos de la ejecución de estos manuales pueden variar. A partir de lo anterior, han surgido corrientes investigativas que critican las normas procedimentales universales para procesos DDR, pues no confieren la importancia necesaria a las condiciones particulares que impone el contexto en que se desarrollan los conflictos armados (Humphreys y Weinstein, 2007; Muggah, 2005).

Algunos autores como Caramés y Sanz (2009), Berdal y Ucko (2009), Muggah (2009) y Torjesen (2009), referentes teóricos de estas corrientes investigativas, han publicado trabajos donde se analizan los procesos DDR teniendo en cuenta el contexto, el macro y el micro entorno, destacando elementos significativos y diferenciadores de los procesos DDR, propios de las condiciones económicas, sociales y políticas del lugar donde se presentó el conflicto armado. De aquí, surge la importancia de revisar el estado del arte de procesos de reintegración económica alrededor del mundo, entendiendo las particularidades conferidas por el contexto en que se desarrollan y obteniendo lecciones y experiencias útiles para implementar procesos DDR en países en postconflicto.

Es importante mencionar que, no en todos los países donde hubo desmovilización de GAOML, se implementaron procesos de reintegración. Por ejemplo, en Irlanda del Norte y Nepal hubo desarme sin reintegración (Fisas, 2011). En esta sección del documento, se profundizará sobre procesos DDR de algunos países donde se ha implementado una ruta de reintegración económica de excombatientes. Adicionalmente, sólo se analizarán algunos de los casos más relevantes desde el año 2000, teniendo en cuenta que sólo entre 2008 y 2011 se registraron programas DDR en al menos 22 países (Fisas, 2011).

En primer lugar está Burundi, un país con experiencia en procesos DDR. Desde el año 2000, se han presentado 2 grandes procesos de desmovilización de excombatientes. El primero se selló con la firma del Acuerdo de Paz de Arusha, se aprobó una nueva constitución donde se llega a una conciliación de reparto del poder político y militar entre los hutus y los tutsis, así como la conformación de un nuevo gobierno (Caramés y Sanz, 2009; Jordans, Komproe, Tol, Nisabwe y Kohrt, 2012). Luego, en el año 2009, se inicia el proceso DDR con las Fuerzas por la Liberación Nacional (FNL) de Agathon Rwaswa, último GAOML en firmar un acuerdo de Paz en ese país (Fisas, 2011).

La estrategia de reintegración en Burundi fue llevada a cabo por la Comisión Nacional de DDR de Burundi, la cual buscó la reintegración socioeconómica de los excombatientes. La reintegración económica se enfocó en las actividades generadoras de empleo, la formación para el empleo, la educación formal, la promoción del empresariado y la promoción del empleo. Por otra parte, los combatientes desmovilizados recibirían una Asignación de Subsistencia Transitoria, cuyo mínimo monto era de 515 dólares y sería desembolsada en 10 plazos (Caramés y Sanz, 2009; Willems y Leeuwen, 2015; Falisse y Niyonkuru, 2014).

Este proceso de reintegración económica tuvo grandes dificultades asociadas a: la ausencia de capacidad nacional, la insuficiente infraestructura financiera, las deficiencias educativas en el país y el agotamiento de los fondos destinados a la logística, gestión y planificación (Fisas, 2011). En vista de lo anterior, Burundi, en cooperación con las UN, establecieron una metodología o mecanismo de monitoreo y evaluación del proceso de reintegración, con el fin de identificar los aspectos críticos a mejorar. Esta metodología, que es esencialmente de corte cuantitativo, permitió generar mejoras en el proceso de reintegración en el país, gracias a que generó espacios de diálogo entre los diferentes grupos de interés del proceso DDR, propicios para la concertación de temas importantes y el establecimiento de prioridades respecto a la situación actual de la reintegración (De Coning y Romita, 2009).

En Angola, el acuerdo de Paz que selló el fin del conflicto armado fue el Memorando de Entendimiento de Luena (2002), en este se creó una ley de amnistía por todos los crímenes cometidos durante la guerra, así como la aceptación del alto al fuego y la desmovilización y reintegración de la Unión Nacional para la Independencia Total de Angola (UNITA) (Banco Mundial, 2003).

El instituto de Reintegración Socio-Profesional de Ex Militares (IRSEM), fue el encargado de llevar a cabo la estrategia de reintegración en Angola. En la dimensión económica, se buscaba ayudar a los excombatientes con asesorías sobre oportunidades económicas, se brindaba asistencia para asegurar un empleo formal o informal, y se procuró la creación de vínculos con la comunidad para la recuperación económica, a través del apoyo a proyectos productivos, principalmente en el sector agrícola (Caramés y Sanz, 2009).

El principal problema de la fase de reintegración en Angola fue la mala planificación, la cual desencadenó en una serie de inconvenien-

tes que retrasaron la culminación de la ruta de reintegración de excombatientes, programada inicialmente para diciembre de 2006 (Caramés y Sanz, 2009). Entre los inconvenientes que se presentaron, se destacan las pésimas condiciones sanitarias y alimentarias en los campos de concentración de los excombatientes, la baja presencia y coordinación entre las autoridades nacionales e internacionales encargadas del apoyo del proceso DDR, la discriminación social que impedía que los excombatientes regresaran a sus comunidades, y que los obligaba a asentarse desorganizadamente en áreas urbanas (Banco Mundial, 2003; Centro de Cooperación Internacional y Seguridad, 2008).

En vista de la situación crítica, en 2007 el gobierno de Angola logró instaurar una legislación que permitía la entrada de excombatientes discapacitados a empresas públicas y privadas. Adicionalmente, estableció iniciativas importantes para crear autoempleo en actividades ganaderas, pesqueras y de ingeniería civil. Para el año 2008, se habían desmovilizado 97.390 excombatientes y reintegrado 84.409 (cerca de un 86%), 60% de los excombatientes tenían unidades de negocios propias y un 5% tenía un empleo formal, mostrando mejores resultados después de la desorganización producto de la falta de planificación del proceso DDR (Caramés y Sanz, 2009).

En Indonesia, en el año 2005, tras 30 años de guerra, se firmó un Acuerdo de Paz entre las Fuerzas Armadas de Aceh (FFAA) y el Movimiento Aceh Libre (GAM). En este acuerdo se concertó la autonomía para la región de Aceh, la desmilitarización de esta zona y el desarme del GAM bajo la supervisión de entes internacionales, lo cual produjo una reducción significativa de la violencia en esta zona, y permitió que por primera vez se dieran elecciones en esta región de Indonesia. A pesar de los buenos resultados del proceso de Paz en principio, con el transcurrir del tiempo se empezaron a producir problemas, especialmente en lo relacionado con la reintegración de excombatientes (Cañadas et al., 2006).

El problema principal de la fase de reintegración, fue no tener claro la diferencia entre la reinserción (corto plazo) y la reintegración (largo plazo). En este orden de ideas, el gobierno de Aceh enfocó la ruta de reintegración en la entrega de subsidios a los excombatientes durante un periodo corto de tiempo. Otro problema conexo fue la falta de planificación, ya que no había un consenso sobre quienes debían recibir los subsidios; en este sentido, el gobierno sugería que el dinero fuera distribuido entre los cerca de 3.000 excombatientes, mientras que el GAM proponía incluir en la distribución de la asistencia financiera a las viudas y huérfanos, víctimas del conflicto. Lo anterior, llevó a una desorganización en la cual ni siquiera todos los excombatientes alcanzaron a recibir la ayuda correspondiente (Beeck, 2007).

Según la Organización Internacional para las Migraciones (IOM), entre excombatientes y ex prisioneros, se asistieron cerca de 5.000 personas para la creación de pequeños negocios, de igual manera, los excombatientes estaban recibiendo ingresos en promedio de 105 dólares, 15 dólares sobre el salario mínimo en Aceh, lo cual significó una contribución sustancial a la fase de reintegración económica en el largo plazo (IOM, 2007).

En el año 2005, el gobierno Sudán y el Ejército de Liberación del Pueblo de Sudán (SPLA) firmaron un Acuerdo de Paz que significó el fin de 20 años de conflicto armado interno entre el norte y el sur del país.

El programa de reintegración económica se organizó en 5 Paquetes de Asistencia a la Reintegración: 1. Agricultura y Ganadería; 2. Formación profesional, prácticas y colocación laboral; 3. Ayuda a la colocación laboral a través de la certificación en las áreas de construcción y automoción, y remisión al sector público o privado; 4. Apoyo y formación para emprender pequeños negocios; 5. Educación formal (República de Sudán y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2008).

Según Fisas (2011) el programa de reintegración económica en Sudán no fue exitoso en lo concerniente a la ayuda financiera conferida a los excombatientes, ya que los 140 dólares mensuales percibidos por lo ex miembros del SPLA eran incongruentes con los bajos ingresos de la sociedad civil y la capacidad financiera del país. Esto, dificultó el proceso DDR, pues el ejército estaba conformado por cerca de 194.000 personas, lo cual, solo en beneficios financieros, podía absorber la mitad del presupuesto nacional de Sudán.

En Costa de Marfil, entre el año 2003 y 2007 se han establecido Acuerdos de Paz entre el gobierno y la alianza insurgente “Forces Nouvelle”. El proceso de reintegración económica en este país, buscó que los excombatientes adquirieran competencias para generar ingresos propios de forma sostenible. Los ejes de intervención fueron: la promoción del autoempleo, la formación en función a las necesidades del excombatiente (alfabetización y formación profesional, entre otras), el emplazamiento de desmovilizados cualificados en empleos existentes y el apoyo a la creación de actividades generadoras de ingresos. Todo lo anterior, acompañado de políticas sectoriales de rehabilitación y desarrollo de la infraestructura social del país (Escola de Cultura de Pau, 2008).

Por otro lado, en el año 2008, la Operación de las Naciones Unidas en Costa de Marfil (ONUCI), en cooperación con las Naciones Unidas, lanzaron un proyecto de 5 millones de dólares para financiar 1.000 iniciativas de actividades productivas, para las cuales no solo podrían participar excombatientes, sino otras víctimas de la guerra como los jóvenes en situación de riesgo, menores y mujeres asociadas al conflicto (Caramés y Sanz, 2009).

En la República Centroafricana, el proceso DDR constó de la desmovilización de 5 GAOML y contó con un gran apoyo de las Naciones Unidas.

En la República Centroafricana, los primeros 4 grandes grupos de excombatientes vinculados al programa de reinserción y reintegración recibieron kits en especie, de acuerdo con la capacitación que habían elegido para adquirir competencias para vincularse en el aparato productivo del país. Los grupos subsiguientes obtuvieron menos opciones de capacitación y recibieron sus kits de sostenibilidad económica parcial o totalmente en efectivo. El apoyo previsto para las comunidades se redujo de 10 millones de dólares a 1 millón de dólares (Banco Mundial, 2008). De 69 proyectos productivos planeados, solo 41 fueron declarados como completados satisfactoriamente. El balance del monitoreo de sub proyectos productivos fue deficiente. El equipo de evaluación visitó 35 de los 41 proyectos y encontró que solo se completaron 17 efectivamente, mientras que 18 permanecían en diversas etapas de finalización. La evaluación final sobre la reintegración económica en la República Centroafricana, mostró una falta de participación de las comunidades, bajo presupuesto y pocas alternativas de capacitación (Caly, Lombard, Kozo y Koyou, 2007). Los excombatientes que tuvieron la oportunidad de elegir su capacitación para la reintegración económica tuvieron más éxito en sus proyectos productivos, los cuales estuvieron principalmente en el área de cría de animales y mecánicos; los que se enfocaron en el sector de la pesca y las ventas al por menor no tuvieron tanto éxito (Programa de Desmovilización y Reintegración de Varios Países, [MDRP], 2010).

La República del Congo, con la firma del Acuerdo de Paz de 2009, inició un proceso de desmovilización y reintegración de cerca de 150.000 excombatientes de la Insurgencia de las Fuerzas Democráticas Aliadas (Díaz, Páez y Mejía, 2018). Para este proceso de reintegración, el Banco Mundial concedió un crédito de 31.3 millones de dólares (Fisas, 2011). La fase de reintegración económica ha sido liderada por el Alto Comisionado para la Re-

inserción de Excombatientes (HCREC) y la Organización Internacional para el Trabajo (OIT), y se ha enfocado en el apoyo a macro proyectos para la creación de oportunidades, principalmente, en el sector de la agricultura, la pesca, la ganadería o los productos artesanales (Banco Mundial, 2004).

En Chad, se firmaron acuerdos de Paz con el Frente Unido por el Cambio Democrático (FUC) y con los 4 grupos armados de oposición del país: La Unión de Fuerzas para la Democracia y el Desarrollo (UFDD), el UFDD-fundamental, la Reagrupación de Fuerzas para el Cambio (RFC) y la Concordia Nacional del Chad (CNT). En los acuerdos, entre otras cosas, se concertó una amnistía, el acantonamiento de la insurgencia, la vinculación de los líderes de los GAOML en la política y la vinculación de sus excombatientes en las Fuerzas Armadas del país (Gobierno del Chad, 2006).

Para la reintegración económica de excombatientes en Chad, se conformaron agencias de control en diferentes regiones del país, dependiendo de las necesidades de los excombatientes, con el fin de asistirlos en el proceso de reintegración. En lo concerniente al ámbito económico, se identificaron 3 líneas básicas de acción que se expondrán a continuación: la formación profesional, el emplazamiento en una agencia de control del sector público o privado y la realización de micro proyectos (individuales o colectivos) para actividades generadoras de empleo (Caramés y Sanz, 2009).

En líneas generales, cada país responde a un contexto posbélico diferente, por consiguiente, la ruta establecida para la reintegración económica de excombatientes, no debe limitarse a las normas estandarizadas internacionalmente para procesos DDR, sino que debe adaptarse a las condiciones particulares que impone el conflicto armado, los GAOML, las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, y la comunidad. A partir de allí, se deben diseñar las

estrategias que conducirán a una reintegración económica efectiva y sostenible en el tiempo.

### ***Reintegración económica en Colombia.***

En Colombia, desde los años ochenta, se han presentado procesos de desmovilización de GAOML, sin embargo, solo hasta el año 2006 se puede empezar a hablar de reintegración de excombatientes en el país. En esta sección del documento, se realizará una contextualización histórica de acuerdos de Paz entre el gobierno colombiano y diferentes grupos armados ilegales. Estos acuerdos, se convierten en los antecedentes que explican el cómo y por qué, en Colombia, se empiezan a diseñar acuerdos de Paz donde la reintegración de excombatientes a la sociedad civil es condición sine qua non.

Para conocer la primera iniciativa formal de alternativas de retorno de excombatientes a la sociedad, brindada por el gobierno colombiano, hay que trasladarse hasta el gobierno de Belisario Betancourt (1982-1986), cuando se expidió la Ley 35 de 1982, con la cual se instauraron algunos mecanismos de reincorporación (beneficios jurídicos, programas de rehabilitación, tierras, vivienda, educación, seguridad y microempresas) para aquellos guerrilleros que dejaran las armas (Congreso de la República de Colombia, 1982). Esta iniciativa fracasó debido a la toma del Palacio de la Justicia por parte del M-19 en 1985 (Giraldo, 2010).

Posteriormente, en el gobierno de Virgilio Barco (1986-1990), se estableció la base jurídica: Ley 77 de 1989 (Congreso de la República de Colombia, 1989), con la que se alcanzarían acuerdos de Paz con grupos como el PRT, EPL, Quintín Lame y M-19, entre otros; bajo la supervisión de la Consejería Presidencial para la Reconciliación, Normalización y Rehabilitación (Villarraga, 2006). Los acuerdos alcanzados con estos grupos establecieron alternativas de solución normativas que pretendían reconocer como delitos políticos los actos de guerra de los grupos insurgentes, adicionalmente, se

planteaba la posibilidad de extender estos beneficios a otros delitos conexos (Alta Consejería para la Reintegración Social y Económica de Personas y Grupos Alzados en Armas citada en Herrera y González, 2013).

En este punto se evidencia como el gobierno colombiano, a finales de los años 80, iba adaptándose a los cambios en el estado del arte DDR, dejando de abordar los procesos de Paz desde la perspectiva tradicional, netamente militar, y empezando a tener en cuenta variables como la participación política, el acceso a la educación y la formación vocacional (Herrera y González, 2013).

A pesar de los avances en procesos DDR, el gobierno estaba teniendo un enfoque demasiado asistencialista, colmado de beneficios cortoplacistas a excombatientes. Consecuentemente, se hizo necesario adoptar un enfoque donde se promoviera la construcción de entornos de participación, reconciliación y convivencia (Alta Consejería para la Reintegración Social y Económica de Personas y Grupos Alzados en Armas citada en Herrera y González, 2013); ya que el enfoque asistencialista, basado en la reinserción de excombatientes en el corto plazo, no brindaba las garantías para reintegrarse de una manera sostenible en la sociedad civil. Por lo anterior, durante los gobiernos de Ernesto Samper (1994-1998) y Andrés Pastrana (1998-2002), el proceso de desmovilización sufrió una desaceleración. De hecho, los programas de reinserción de la Dirección General para la Reinserción del gobierno de Samper y la Red de Solidaridad Social de Pastrana, fueron programas limitados que no adquirieron relevancia nacional (Méndez y Rivas, 2008).

Entre el año 2003 y 2006, durante el primer mandato de Álvaro Uribe, se dio un viraje a las políticas de Paz que se habían manejado en el país durante los últimos 20 años. Esto, en gran parte, por las negociaciones de Paz con las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC) (FIP, 2006; Pardo, 2007; Rozema, 2008)).

El Programa para la Reincorporación a la Vida Civil (PRVC), se encargó de brindar alojamiento, asistencia económica, salud y seguridad a los desmovilizados de forma individual, mientras que la Oficina de Alto Comisionado para la Paz (OACP) se encargó de la desmovilización colectiva de las Autodefensas (Herrera y González, 2013; Centro Mundial de Investigación y Capacitación para la Resolución de Conflictos, 2010).

Eventualmente, el PRVC, asumió la labor de reinserción social y económica, tanto de las desmovilizaciones individuales como de las colectivas. Fue en esta instancia, cuando el aumento acelerado de desmovilizaciones colectivas, puso en evidencia la incapacidad institucional del ente encargado, para responsabilizarse de la reinserción de excombatientes en el país. Lo anterior, generó múltiples críticas al PRVC, tales como: los problemas estructurales del programa, ya que era una oficina con limitados recursos financieros y humanos para atender cerca de 33.000 desmovilizados (Méndez y Rivas, 2008; Rivas, Méndez y Arias, 2007); por otro lado, existían problemas de coordinación dentro de la institución, en especial con las desmovilizaciones colectivas que eran atendidas por la OACP, donde no se tenía certeza sobre el número real de desmovilizados, pues se infiltraron en el programa personas que no eran excombatientes, con el fin de acceder a los beneficios económicos de excombatientes (Henao y Mejía, 2008); adicionalmente, el programa fue cuestionado por la falta de articulación entre los entes gubernamentales encargados, ya que las políticas eran diseñadas por el gobierno nacional, sin embargo, toda la responsabilidad de lograr la reinserción de los excombatientes, recaía sobre los entes departamentales y municipales (FIP, 2005); finalmente, hubo grandes críticas por el tratamiento diferencial entre los desmovilizados de forma individual y colectiva, en este sentido, los primeros recibían mejores beneficios económicos y asistenciales en el proceso de reinserción ( Ministerio del Interior de Colombia, 2006).

Todo lo anterior, creó la necesidad de un nuevo cambio de perspectiva en el diseño de políticas para la Paz. Es así, como se empieza, en Colombia, a pasar del concepto asistencialista de reinserción, a un concepto de reintegración (Specker, 2008), lo cual inició con la creación de la Alta Consejería para la Reintegración Social y Económica, a finales del año 2006, la cual pasaría a llamarse la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), 5 años más tarde.

La ACR, le dio un nuevo rumbo al proceso DDR en Colombia, es decir, se buscaba abandonar el enfoque asistencialista y cortoplacista del PRVC, para pasar a un enfoque sostenible en el largo plazo, donde los excombatientes, efectivamente, lograran reintegrarse social y económicamente en las comunidades, mediante la implementación de estrategias de reincorporación y reconciliación consagradas en las normas internacionales estandarizadas sobre DDR (El Tiempo, 2006; Presidencia de la República de Colombia, 2009).

La estrategia de reintegración económica de la ACR se ha venido desarrollando, producto de un análisis retrospectivo de las lecciones aprendidas de anteriores procesos de desmovilización en Colombia, en conjunción con el robusto marco referencial sobre procesos DDR construido por la comunidad académica y organizaciones interesadas en procesos de construcción de Paz. En este sentido, Thorsell (2012) hace un análisis sobre la importancia de implementar una estrategia de reintegración económica centrada en las personas y sobre cómo en Colombia, poco a poco, se ha relegado el enfoque basado en el mercado. A continuación se presentará, a grandes rasgos, como ha evolucionado la estrategia de reintegración económica en Colombia.

Durante la desmovilización del M-19, la parte más importante de la estrategia de reintegración económica fue el componente de emprendimiento. Aquí, se hicieron desembolsos de dinero a desmovilizados para empezar

cualquier negocio, sin capacitar previamente a los excombatientes y sin realizar los estudios de factibilidad y viabilidad de los proyectos. En consecuencia, más del 80% de los proyectos financiados no fueron exitosos (Méndez y Rivas, 2008).

Años después, durante el proceso de desmovilización de las AUC, la estrategia de reintegración económica mantuvo el enfoque de apoyo al emprendimiento para los desmovilizados individual y colectivamente, con el valor agregado de hacer partícipes a campesinos locales y comunidades desplazadas de los proyectos productivos (Quevedo y Pulido, 2008). El problema, en este caso, fue que la gran mayoría de estos proyectos fallaron por las mismas razones que fallaron los anteriormente mencionados y, adicionalmente, porque el capital era desembolsado completamente en una sola cuota, y muchos de los excombatientes, al no haber suficiente monitoreo, no invertían los recursos asignados apropiadamente (Comisión Nacional de Reparación y Reconciliación, 2010). Todo lo anterior, se sumó a la falta de organización para la implementación de la estrategia de reintegración (Thorsell, 2012).

La ACR, con la implementación de su nuevo enfoque de reintegración en el largo plazo, empezó a preocuparse un poco más por formar a los excombatientes, para que obtuvieran las habilidades necesarias para convertirse en trabajadores competitivos o emprendedores exitosos. Así pues, la estrategia de reintegración económica pasó a tener 3 elementos esenciales para generación de ingresos que fueron: los planes de negocios, la empleabilidad y el servicio social (Comisión Nacional de Reparación y Reconciliación, 2010).

El plan de negocios reemplazó el componente de emprendimiento previamente utilizado, con el valor agregado de solo financiar proyectos que tuvieran viabilidad financiera para ser productivos y sostenibles; estos proyectos gozarían de una ayuda mensual adicional por

un periodo de tiempo determinado (Méndez y Rivas, 2008).

Por su parte, la iniciativa de empleabilidad de la ACR, en principio, propuso incentivar con beneficios tributarios a las empresas que contrataran desmovilizados y obligar a las empresas que buscaran contratos con el sector público a contratar desmovilizados. Estas ideas fueron descartadas inmediatamente, debido a la resistencia del sector público y privado, sumada a las distorsiones que se podían generar en el mercado (Guáqueta y Orsini, 2007). Finalmente, la estrategia con aceptación y viabilidad, se basó en educar y capacitar a los excombatientes para formarlos como un recurso humano competitivo en el mercado de trabajo.

La iniciativa de servicio social fue implementada específicamente en comunidades de muy bajos recursos. Los excombatientes, por un salario muy bajo y durante seis meses, debían trabajar en actividades de beneficio social como construcción de parques, servicios de vigilancia y reparación de escuelas, entre otras (Thorsell, 2012).

Con el tiempo, el desarrollo de esta nueva estrategia de reintegración económica, por un lado, le dio preponderancia al componente de la capacitación de excombatientes y la empleabilidad. En efecto, con la Ley 1429 de 2010 (Ley de Formalización y Generación de Empleo), se lograron estipular beneficios tributarios a las empresas que contrataran personas pertenecientes a poblaciones vulnerables, entre las que se encontraban los desmovilizados. Por otro lado, los componentes de plan de negocios y servicio social se vieron afectados, pues, los excombatientes que recibieran la ayuda financiera para crear un negocio propio, solo recibirían un solo auxilio económico inicial, es decir, ya no tendrían acceso a la ayuda mensual, sin importar la productividad del negocio; de la misma manera, el servicio social, se convirtió en un componente obligatorio y no remunerado para los excombatientes (Thorsell, 2012).

La nueva perspectiva de la ACR respecto a la reintegración económica, refleja la intención de fortalecer un enfoque centrado en la persona y no en el mercado. En primer lugar, porque el componente de plan de negocios basado en la viabilidad de proyectos, obligaba a crear unidades productivas con base en las condiciones que imponía el mercado, mientras que el nuevo enfoque centrado en la educación y capacitación de excombatientes, tomando en consideración sus habilidades, busca potenciar dichas capacidades en el sector productivo, no solo como empleados, sino como futuros microempresarios.

En Colombia, tal como lo menciona Nussio (2013), hay una literatura muy robusta sobre procesos DDR que ha enriquecido el debate académico sobre el tema, así mismo, hay muchas organizaciones en el país que han apoyado y han estado al tanto de los procesos DDR alrededor del mundo; entre estas se encuentran el Centro Internacional de Toledo para la Paz (CITpax), el Centro de Recursos para el Análisis de Conflictos (CERAC), la Corporación Nuevo Arco Iris, la FIP, el Observatorio DDR de la Universidad Nacional, la Misión de Apoyo al Proceso de Paz (Mapp-OEA) y la Comisión Nacional de Reparación y Reconciliación. Las investigaciones llevadas a cabo por estas organizaciones, se constituyen como una gran contribución a lo que es y lo que será en los próximos años la estrategia de reintegración económica de excombatientes en Colombia (Nussio, 2013).

## Discusión

La reintegración económica se constituye como una fase del proceso DDR que reviste gran importancia, ya que de la generación de ingresos sostenibles depende, en gran medida, la permanencia de los excombatientes en la legalidad. Por esta razón, los entes encargados de diseñar e implementar los procesos DDR en países en situación de posconflicto, deben conocer la complejidad que acarrea tra-

zar una ruta de reintegración que contemple las características particulares del concepto de reintegración, de acuerdo al marco referencial establecido por la comunidad académica y por las normas internacionales estandarizadas; todo esto, sin obviar que cada conflicto armado es diferente, por ende, las políticas de Paz y los procesos DDR, deben adaptarse a las condiciones impuestas por el entorno del país o región donde se ejecute.

Precisamente, debido a las diferencias contextuales bajo las cuales se han implementado numerosos procesos DDR en diferentes partes del mundo, la recopilación de experiencias y de lecciones aprendidas, se han convertido en el insumo principal de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales para establecer herramientas, cada vez más efectivas, que permitan a los desmovilizados de los GAOML, reintegrarse a la sociedad en el ámbito social, político y, por supuesto, en el ámbito económico.

De esta manera, la revisión del estado del arte sobre procesos DDR alrededor del mundo, ha permitido observar que uno de los principales factores constitutivos de fracaso en la fase de reintegración económica de excombatientes ha sido la falta de planeación y de mecanismos de seguimiento y monitoreo al culminar la ruta de reintegración.

En países como Angola, Indonesia, Sudan y la República Centroafricana, la falta de planeación condujo a: retrasos e incumplimiento de los plazos para implementar la ruta de reintegración, equivocaciones en la implementación de estrategias de corto y de largo plazo, desorganización en la determinación de roles y de asignación de recursos físicos, humanos y financieros; sobrecostos y ejecución desorganizada de presupuestos, lo cual conllevó a que algunos excombatientes recibieran más beneficios que otros en las mismas condiciones, y que algunos otros ni siquiera alcanzaran a gozar de los beneficios que por derecho les correspondían.

Es aquí donde toma pertinencia el módulo sobre planeación que se incluye en la guía operacional de las IDDRS, pues antes de implementar un proceso DDR en un país, se debe planificar la distribución de una gran cantidad y variedad de recursos disponibles entre diferentes actores del conflicto que compiten por obtener la mayor cantidad posible de estos recursos limitados (UN, 2006). En este sentido, las UN le apuestan a una etapa de planeación integrada e inclusiva donde participen representantes de los diferentes actores del conflicto, a partir de lo anterior, asignar recursos, roles, responsabilidades y metas objetiva y equitativamente. Adicionalmente, en la fase de planeación es recomendable diseñar políticas que prevean la atención especial a aquellos sectores más vulnerables a la reincidencia, tales como aquellos excombatientes que luego de culminar la ruta de reintegración permanecen desempleados, en situación de pobreza o que su generación de ingresos no es sostenible (Lienbenberg, Ferreira y Roefs, 2002).

Con relación a la falta de mecanismos de monitoreo a excombatientes después de finalizar la ruta de reintegración económica, las consecuencias se asocian principalmente a la reincidencia. Por este motivo, diferentes gobiernos han implementado metodologías y estrategias para el seguimiento y monitoreo de excombatientes que se reintegran en las comunidades; un ejemplo es la estrategia de acompañamiento post, diseñada e implementada en Colombia desde el año 2012. En adición a lo anterior, hay programas que se encargan de realizar estudios del impacto de los procesos DDR en diferentes países. El Programa de Desmovilización y Reintegración Transicional (TDRP), por ejemplo, realizó un análisis del impacto de los procesos DDR implementados en el Sur de África en un contexto de post independencia (Lamb, 2013). En el trabajo del TDRP, se buscó determinar si ha existido desarrollo en estos países (Lesotho, Malawi, Tanzania, Swaziland, Zambia, Zimbabwe y Mozambique) 20 años después de terminar el conflicto armado. En la investiga-

ción se llega a la conclusión de que la mayoría de excombatientes siguen buscando apoyo para su reintegración, mientras que en países como Zimbabwe y Mozambique, han participado en actividades desestabilizadoras y violentas, mostrando claros rasgos de reincidencia.

Las UN (2006), enmarcan la importancia del seguimiento al proceso de reintegración de excombatientes en el Módulo de Monitoreo y Evaluación, consagrado en las IDDRS, donde se reconoce que esta es una etapa importante del proceso DDR que no era tenida en cuenta en el pasado, sin embargo, gracias al desarrollo del marco referencial sobre procesos DDR, esta etapa se ha constituido como parte fundamental en las normas estandarizadas internacionalmente de DDR y debe ser programada desde la fase de planeación.

En el caso colombiano, como plantea Thorsell (2012), el principal problema con la reintegración económica ha sido el enfoque que se le daba años atrás y que, gracias al desarrollo de las políticas de reintegración en sincronía con las normas internacionales y las lecciones aprendidas de procesos DDR anteriores en Colombia y otros países, el enfoque se ha ido mejorando al centrarse más en las personas y no en el mercado como se venía haciendo hasta antes de la creación de la ACR. Cabe destacar, que el problema del enfoque en la fase de reintegración económica, no solo ha afectado a Colombia. En Sierra Leona, La Comisión Nacional de Desarme, Desmovilización y Reintegración (NCDDR), implementó una ruta de reintegración económica para 10 mil excombatientes aproximadamente basada en las necesidades del mercado laboral (Salomon y Ginifer, 2008).

En Colombia, el enfoque de reintegración económica basado en las personas, preponderó las estrategias de educación y capacitaciones técnicas a excombatientes para potencializar sus habilidades y ponerlas al servicio del aparato productivo colombiano, bien sea como trabajadores (componente de empleabilidad) o

como microempresarios (componente de plan de negocio).

Finalmente, es importante resaltar la importancia de este tipo de trabajos académicos que buscan enriquecer la literatura acerca de la reintegración económica y los procesos DDR

en general, sobre todo para aquellos países que están ad portas de ejecutar procesos DDR con GAOML, tal es el caso de Colombia, que firmó el pasado 24 de noviembre del 2016 un Acuerdo de Paz con las FARC-EP, donde se espera que se desmovilicen y reintegren a la sociedad más de 6 mil excombatientes.

## Referencias

- Agencia para la Reincorporación y Normalización (2017). *La ACR fortalece su institucionalidad y pasa a ser la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN)*. Recuperado de: <http://www.reintegracion.gov.co/es/sala-de-prensa/noticias/Paginas/2017/05/COMUNICADO-OFICIAL-ACR-pasa-a-ser-ARN.aspx>
- Anderlini, S. Conaway, C. (2006). *Desarme, desmovilización y reintegración*. Recuperado de: [http://www.reintegracion.gov.co/alta\\_consejeria/pdf\\_normatividad/sobre/Desarme\\_desmovilizacion.pdf](http://www.reintegracion.gov.co/alta_consejeria/pdf_normatividad/sobre/Desarme_desmovilizacion.pdf)
- Annan, J., Blattman, C., Mazurana, D. y Carlson, K. (2011). Civil war, reintegration, and gender in northern Uganda. *Journal of Conflict Resolution* 55 (6), 877-908
- Annan, J. y Cutter, A. (Mayo de 2009). Critical issues and lessons in social reintegration: Balancing justice, psychological wellbeing, and community reconciliation. En *Primer Congreso Internacional sobre DDR*, Conferencia llevada a cabo en Cartagena, Colombia.
- Barbero-Bacconnier, J. (1993). When Peace Breaks Out - Mozambican Refugees: A Study in Socio-Economic Reintegration. *International Migration*, 31 (4), 601-623
- Beek, C. (2007). *Re-paving the road to peace: Analysis of the implementation of DD&R in Aceh Province, Indonesia*. Brief n.º 35. Bonn: BICC.
- Berdal, M. y Ucko, D. (2009). *Reintegrating armed groups after conflict*. Abingdon y Nueva York: Routledge.
- Bowd, R., Ozerdem, A. (2016). How to assess social reintegration of ex-combatants. En Mac Ginty, R. *Alternative and bottom-up peace indicators*. Manchester: Journal of Intervention and Statebuilding
- Brouneus, K. (2008). *Rethinking Reconciliation Concepts, Methods and an Empirical Study of Truth Telling and Psychological Health in Rwanda* (tesis doctoral). Universidad de Uppsala, Uppsala, Suecia.
- Buelvas, C., y Mejía, G. (2014). El papel de la contabilidad de gestión en el sistema de información contable y su incidencia en la rentabilidad de las empresas. *Panorama Económico*, 22, 91-108
- Cañadas, M., Caramés, A., Fisas, V., García, P., Prandi, M., Redondo, G., Royo, J.,... Villellas, M. (2006). *Barómetro 16 sobre conflictos, derechos humanos y construcción de paz*. Recuperado de: <http://escolapau.uab.cat/img/programas/alerta/barometro/barometro16.pdf>
- Caramés, A. Fisas, V. y Luz, D. (2006). *Análisis de los programas de desarme, desmovilización y reintegración (DDR) existentes en el mundo durante 2005*. Quito: Escola de Cultura de Pau.
- Caramés, A. y Sanz, E. (2009). *Análisis de los programas de DDR existentes en el mundo durante 2008*. Bellaterra: Escola de Cultura de Pau.
- Caty, C., Lombard, L., Kozo, G. y Koyou, D. (2007). *RCA: Le DDR sans GPS: Mission indépendante d'évaluation du Programme de Réinsertion des ex-combattants et d'Appui aux Communautés (RCA) en République Centrafricaine*. Recuperado de: [https://www.academia.edu/2276042/RCA\\_Le\\_DDR\\_sans\\_GPS?auto=download](https://www.academia.edu/2276042/RCA_Le_DDR_sans_GPS?auto=download)

- Centro de Cooperación Internacional y Seguridad (2008). *DDR and human security in Angola. Desk Review*. Bradford: University of Bradford. Recuperado de:  
<http://www.ddr-humansecurity.org.uk/images/DDR/DESKREVIEWANGOLA.pdf>
- Centro Mundial de Investigación y Capacitación para la Resolución de Conflictos (2010). *Desarme, desmovilización y Reintegración DDR en Colombia: Lecciones aprendidas y resultados del proceso 2002-2010*. Bogotá: Universidad para la Paz de las Naciones Unidas.
- Centro Nacional de Memoria Histórica (2015). *Desmovilización y Reintegración Paramilitar: Panorama de Posacuerdos con las AUC*. Bogotá: CNMH.
- Comisión Nacional de Reparación y Reconciliación (2010). *La reintegración: Logros en medio de rearmes y dificultades no resueltas, II informe de la comisión Nacional de Reparación y Reconciliación*. Bogotá: CNRR.
- Congreso de la República de Colombia. (1982). *Ley 35 de 1982. Por la cual se decreta amnistía y se dictan normas tendientes al restablecimiento y preservación de la Paz*. Bogotá: Congreso de la República de Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (1989). *Ley 77 de 1989: Por la cual se faculta al Presidente de la Republica para conceder indultos y se regulan casos de cesación de procedimiento penal y de expedición de autos inhibitorios en desarrollo de la política de reconciliación*. Bogotá: Congreso de la República de Colombia.
- Congreso Internacional DDR. (2009). *The Cartagena contribution to Disarmament, Demobilization and Reintegration*. Bogotá: Alta Consejería Presidencial para la Reintegración.
- Cubides, O. (2005). *Experiencias internacionales de procesos de desarme, desmovilización y reinserción DDR: lecciones y aprendizajes*. Bogotá: Fundación Seguridad y Democracia.
- De Coning, C. y Romita P. (2009). *Monitoring and Evaluations of Peace Operation*. New York: International Peace Institute.
- De Grieff, P. (2009). DDR and reparations: Establishing links between peace and justice instruments. En Ambos, K., Large, J. y Wierda, M, *Building a Future on Peace and Justice: Studies on Transitional Justice, Peace and Development The Nuremberg Declaration on Peace and Justice*. Berlin, Germany: Springer
- Díaz, J.A.C., Páez, N.S.P. y Mejía, R.I.C. (2018). DDR y comisiones de verdad, límites y puntos de encuentro: Evidencia desde los casos de Namibia, El Congo, Indonesia y Colombia. *Análisis Político*, 93(1), 20-42
- El Tiempo (5 de noviembre de 2006). Proceso con los paras está en su momento más crítico. *El Tiempo*. Recuperado de:  
<https://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/printer-112079.html>
- Escola de Cultura de Pau (2008). *Alerta 2008: Informe sobre conflictos armados, derechos humanos y construcción de paz*. Barcelona: Icaria.
- Falisse, J.B. y Niyonkuru, R.C. (2014). Social engineering for reintegration: Peace villages for the 'uprooted' returnees in Burundi. *Journal of Refugee Studies* 28 (3), 88-411
- Fisas, V. (2011). *Introducción al Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR) de excombatientes*. Quaderns de Construcció N° 24. Escola de Cultura de Pau. Recuperado de: [http://escolapau.uab.es/img/qcp/introduccion\\_ddr.pdf](http://escolapau.uab.es/img/qcp/introduccion_ddr.pdf)
- Fundación Ideas para la Paz (2005). *Reinserción: primeras conclusiones*. Recuperado de:  
<http://www.ideaspaz.org/publications?contentType=183&page=7>
- Fundación Ideas para la Paz (2006). *Siguiendo el conflicto: hechos y análisis de la semana*. Recuperado de:  
<http://www.ideaspaz.org/tools/download/42793>
- Giraldo, S. (2010). Contextualización teórica e histórica de la reintegración social y económica de desmovilizados en Colombia. *Poliantea* 6 (11), 35-52.

- Gleichman, C. Ondenwald, M. Steenken, K. y Wilkinson, A. (2004). *Desarme, desmovilización y reintegración. Guía teórica y práctica*. Frankfurt: Imprenta Hassmuller.
- Government of Chad (2006). *Le texte de l'Accord de paix entre la République du Tchad et le Front Uni pour le Changement Démocratique (FUC)*. Recuperado de:  
<https://reliefweb.int/report/chad/le-texte-de-laccord-de-paix-entre-la-r%C3%A9publique-du-tchad-et-le-front-uni-pour-le>
- Guaqueta, A. y Orsini, Y. (2007). The way back in: Reintegrating illegal armed groups in Colombia then and now. *Conflict, security and development*, 7 (3), 417-456.
- Henao, A. y Mejía, O. (2008). *La ley de justicia y paz y sus implicaciones en la cultura política, la ciudadanía y la democracia en Colombia*. Bogotá: Universidad Nacional.
- Herrera, D. y González, P. (2013). Estado del arte del DDR en Colombia frente a los estándares internacionales del DDR. *Colombia Internacional*, 77, 272 – 302. <https://10.7440/colombiaint77.2013.10>
- Herrera, D., Suárez, M. y Thylin, T. (2011). *Lecciones aprendidas de los programas de reintegración en el mundo*. Bogotá: Alta Consejería para la Reintegración.
- Humphreys, M., y Weinstein, J. (2007). Demobilization and Reintegration. *Journal of Conflict Resolution*, 51 (4), 531-567.
- International Organization for Migration (2007). *Japan contributes \$8.6 million to IOM's Aceh Peace Efforts*. Recuperado de: <https://www.iom.int/statements/japan-contributes-86-million-ioms-aceh-peace-efforts>
- Jordans, M.J., Komproe, I.H., Tol, W.A., Nisabwe, T., Kohrt, B.A. (2012). Reintegration of child soldiers in Burundi: A tracer study. *BMC Public Health* 12 (1), 905
- Knight, M. y Alpaslan Ö. (2004). Guns, camps and cash: Disarmament, demobilization and reinsertion of former combatants in transitions from war to peace. *Journal of Peace Research*, 41 (4), 499–516.
- Lamb, G. (2013). *DDR 20 Years Later: a Historical Review of the Long Term Impact of Post-Independence DDR in Southern Africa*. Washington D.C: The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.
- Lienbenberg, I., Ferrerira, R. y Roefs, M. (2002). Loyal Service and Yet “Demobbed”- Demobilization and the Economic Reintegration of South Africa’s Demobilized Military Personnel. *Sage Journals*, 37, (3-5), 299-317.
- Maringira, G. (2018). When ex-combatants became peaceful: Azania People’s Liberation Army ex-combatants in post-apartheid South Africa. *African Studies*, 77 (1), 53-66
- Mayorca, E., y Padilla, A. (2014). Medioambiente, naturaleza y ecología: un problema racional. *Panorama Económico*, 22, 141-150
- Méndez, M. y Rivas, A. (2008). *Informes FIP 5: Alternativas de Generación de Ingresos para Desmovilizados: El programa de reinserción a la vida civil y a la Alta Consejería para la Reintegración*. Fundación Ideas para la Paz. Bogotá: Zetta Comunicadores.
- Ministerio del Interior de Colombia (2006). *Política de reintegración a la vida civil 2003-2006*. Recuperado de:  
<https://verdadabierta.com/desmovilizacin-y-desarme?download=185%3Apolitica-de-reincorporacin-a-la-vida-civil-ministerio-del-interior>
- Ministry of Foreign Affairs Sweden. (2006). *Stockholm Initiative on Disarmament, Demobilisation and Reintegration*. Recuperado de:  
[https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/ED1EF744FE93A788C1257428003110CB-gvtSweden\\_feb2006.pdf](https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/ED1EF744FE93A788C1257428003110CB-gvtSweden_feb2006.pdf)
- Muggah, R. (2005). No magic bullet: A critical perspective on disarmament, demobilization and reintegration (DDR) and weapons reduction in post-conflict contexts. *The round table*, 379, 239-252.

- Muggah, R. (2009). *Security and post-conflict reconstruction. Dealing with fighters in the aftermath of war*. Abingdon y Nueva York: Routledge.
- Multi-country Demobilization and Reintegration Program (MDRP) (2010). *Final Report: End of Program Evaluation*. Oslo: Scanteam. Recuperado de: [http://tdrp.net/mdrp/PDFs/MDRP\\_ReportFinalScanteam.pdf](http://tdrp.net/mdrp/PDFs/MDRP_ReportFinalScanteam.pdf)
- Nisrane, B.L., Morissens, A., Need, A. y Torenvlied, R. (2017). Economic Reintegration of Ethiopian Women Returned from the Middle East. *International Migration* 55 (6), 122-136
- Nussio, E. (2013). Desarme, desmovilización y reintegración de excombatientes: políticas y actores del postconflicto. *Colombia Internacional*, 77, 8-16. doi: 10.7440/colombiaint77.2013.01
- Nussio, E. y Howe, K. When protection collapses: Post-demobilization trajectories of violence. *Terrorism and Political Violence* 28 (5), 848-867
- Ojeleye, O. (2011). The application of demobilisation, disarmament and reintegration (DDR) at the sub-national level in the niger delta. *Civil Wars*, 13 (2), 141-156
- Omata, N. y Takahashi, N. (2018). Promoting the economic reintegration of returnees through vocational training: lessons from Liberia. *Development in Practice* 28 (8), 1022-1033
- Okonofua, B.A (2016). The Niger Delta Amnesty Program: The Challenges of Transitioning From Peace Settlements to Long-Term Peace. *SAGE Open*, 6 (2)
- Pardo, D., Duque, J. y Fundación Ideas para la Paz. (Mayo, 2015). Agencia Colombiana para la Reintegración y Fundación Ideas para la Paz (presidencia), *Reintegración: Reconciliación y Desarrollo de los territorios*. Conferencia llevada a cabo en la Quinta Gira de Cooperación Técnica Sur-Sur, Bogotá, Colombia
- Pardo, R. (2007). *Fin del paramilitarismo. ¿Es posible su desmonte?*. Bogotá: Ediciones B.
- Presidencia de la República de Colombia (2009). *La contribución de Cartagena al desarme, desmovilización y reintegración*. Recuperado de: [http://www.reintegracion.gov.co/Es/prensa/Documents/centro\\_doc/contribucioncartagenaddr.pdf](http://www.reintegracion.gov.co/Es/prensa/Documents/centro_doc/contribucioncartagenaddr.pdf)
- Puente, A., Moreno, A., Rivas, A. y Márquez, J. (2009). *Informes FIP 9: Reinserción económica y sector privado en Colombia*. Fundación Ideas para la Paz. Bogotá: Zetta Comunicadores.
- Quevedo, N. y Pulido, L. (4 de abril de 2008). Proyecto de “paras”, en la mira. *El espectador*. Recuperado de: <http://www.elespectador.com/impreso/cuadernillo/investigacion/articuloimpreso-proyectos-de-parasmira>
- Republic of Sudan and United Nations Development Programme (2008). *Disarmament, Demobilization and Reintegration Programme. Individual Reintegration Project Component*. Karthoum: Republic of Sudan and United Nations Development Programme.
- Rivas, A., Méndez, M. y Arias, G. (2007). *De excombatientes a ciudadanos: luces y sombras de los nuevos planes de desmovilización y reintegración*. Bogotá: Fundaciones Ideas para la Paz.
- Rozema, R. (2008). Urban DDR-processes: Paramilitaries and criminal networks in Medellín, Colombia. *Journals of Latin American Studies*, 40 (3), 423-452
- Salamanca, R.M.V. y Pérez, C.L. (2011). Calidad de vida objetiva, optimismo y variables socio-jurídicas, predictivos de la calidad de vida subjetiva en Colombianos desmovilizados. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 29 (4), 114-128
- Salomon, C. y Ginifer, J. (2008). *Disarmament, demobilization and reintegration in Sierra Leone*. Centre for International Cooperation and Security (CICS). University of Bradford. Recuperado de: [http://www.operationspaix.net/DATA/DOCUMENT/4024~v~Disarmament\\_Demobilisation\\_and\\_Reintegration\\_in\\_Sierra\\_Leone.pdf](http://www.operationspaix.net/DATA/DOCUMENT/4024~v~Disarmament_Demobilisation_and_Reintegration_in_Sierra_Leone.pdf)

- Specker, L. (2008). *The R phase of DDR process. An overview of Key Lessons Learned and practical experiences*. Amsterdam: Clingendael.
- Springer, N. (2005). *Desactivar la guerra. Alternativas audaces para consolidar la paz*. Bogotá: Aguilar.
- Steenken, C. (2017). *Desarme, desmovilización y reintegración (DDR). Descripción general práctica segunda edición*. Virginia: Instituto para Formación en Operaciones de Paz.
- Subedi, D.B. (2014). Conflict, Combatants, and Cash: Economic Reintegration and Livelihoods of Ex-combatants in Nepal. *World Development*, 59, 238-250
- Subedi, D.B. (2015). Security Dimension of Post-conflict Recovery: Nepal's Experience in Disarmament and Demobilisation of People's Liberation Army Fighters. *International Journal of Politics, Culture and Society* 28 (2), 143-159
- Tajima, Y. (2009). *Background paper on economic reintegration*. Recuperado de: [http://ciddr.org/documentos/52\\_CIDDR\\_essay4.pdf](http://ciddr.org/documentos/52_CIDDR_essay4.pdf)
- Torjensen, S. (2009). New avenues for research in the study of DDR. *Conflict, security & Development*, 9 (4), 411-423.
- Thorsell, S. (2012). *Towards People-Centred Economic Reintegration: An Analysis of the Economic Reintegration Strategy of the Demobilized Combatants in Colombia*. Bogotá: Agencia Colombiana para la Reintegración. Recuperado de: <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/SitePages/Investigaciones%20Externas%20Destacadas.aspx>
- United Nations (2006). *Integrated Disarmament, Demobilization and Reintegration Standards (IDDRS)*. Recuperado de: [www.unddr.org](http://www.unddr.org)
- United Nations (2011). *Third Report of the Secretary-General on DDR*. Recuperado de: [http://unddr.org/uploads/documents/IDDRS\\_4.30%20Reintegration%20WEB.pdf](http://unddr.org/uploads/documents/IDDRS_4.30%20Reintegration%20WEB.pdf)
- United Nations (2014). *Operational Guide to the integrated Disarmament, Demobilization and Reintegration Standards*. Recuperado de: [http://unddr.org/docs/Operational\\_Guide\\_REV\\_2010\\_WEB.pdf](http://unddr.org/docs/Operational_Guide_REV_2010_WEB.pdf)
- Willem, R. y Leeuwen, M. (2015). Reconciling reintegration: The complexity of economic and social reintegration of ex-combatants in Burundi. *Disasters* 39 (2), 316-338
- World Bank (2003). *Technical Annex for a Proposed Grant of SDR 24 million (US\$ Million equivalent) to the Republic of Angola for an Angola Emergency Demobilization and Reintegration Project*. Report n° T7580-ANG. Recuperado de: [http://www.mdrp.org/PDFs/Country\\_PDFs/AngolaDoc\\_TechAnnex.pdf/](http://www.mdrp.org/PDFs/Country_PDFs/AngolaDoc_TechAnnex.pdf/)
- World Bank (2004). *Republic of Congo Emergency Demobilization and Reintegration Project*. Washington: MDRP. Recuperado de: <http://www.mdrp.org/republic.htm>
- World Bank (2008). *Central African Republic: lessons from a disarmament, demobilization, and reintegration program (English)*. MDRP dissemination note; no. 4 (August - September 2008). Washington, DC: World Bank. Recuperado de: <http://documents.worldbank.org/curated/en/967881468224065605/Central-African-Republic-lessons-from-a-disarmament-demobilization-and-reintegration-program>
- Villalba, C. (2003). El concepto de resiliencia individual y familiar. Aplicaciones en la intervención social. *Intervención Psicosocial*, 12 (3), 283-299.
- Villarraga, A. (2006). *La reinserción en Colombia: experiencias, crisis humanitaria y política pública*. Bogotá: Fundación Cultura Democrática.

# Análisis comparativo de la licencia social para operar y los modelos de responsabilidad social empresarial en territorios de comunidades afrodescendientes: Estudio de casos Cartagena de Indias

*Comparative Analysis of the Social Licence to Operate and the Corporate Social Responsibility Models in the Territories of Afro-descendant Communities: Case Study in Cartagena de Indias*

Maria Cristina Bustillo-Castillejo<sup>1</sup>  
Yesid de la Espriella<sup>2</sup>

## Resumen

Este trabajo es un aparte de proyecto de valoración de la licencia social en el Caribe colombiano. Tiene por objetivo analizar los modelos de RSE que implementan las empresas con grandes capitales de inversión ancladas en la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia, que antes de iniciar proyectos de búsqueda y aprovechamiento de recursos naturales en sus territorios, han tenido que recurrir a las licencias sociales aportadas por las Consultas Previas (convenio 169 de 1989 de la Organización Internacional del Trabajo -OIT - y la Ley 21 de 1991) para garantizar la participación de las minorías étnicas afrodescendientes en la protección de su integridad étnica y cultural. El análisis incluye la materialidad de sus asuntos prioritarios, el cumplimiento de la gestión comunitaria a través de las consultas previas y la visión de la empresa como creadora de valor. Se infiere el enfoque de aplicación utilizado por las empresas seleccionadas para el estudio según las teorías establecidas en RSE y los contextos latinoamericanos. Dentro de los resultados a destacar, se encuentra el hecho de que las comunidades han encontrado en los acuerdos de consulta previa una solución a sus necesidades básicas insatisfechas, debido sobre todo al abandono del estado, y que el modelo de RSE desarrollado por las empresas del estudio apunta al enfoque de desarrollo, que es un modelo muy utilizado por las empresas minero energéticas de Latinoamérica. Desde la óptica de los responsables de las empresas estudiadas, en su aplicación han superado los aspectos legales consagrados en los acuerdos y que están más en consonancia con la RSE propia de cada una de ellas.

## Palabras clave

Licencia Social; Responsabilidad Social Empresarial; gestión comunitaria.

## Abstract

This work is a part of a project to assess social license in the Colombian Caribbean. Its objective is to analyze the CSR models implemented by companies with large investment capital anchored in the city of Cartagena de Indias, Colombia, who, before starting projects to search for and use natural resources in their territories, have had to resort to the social licenses provided by the Prior Consultations (agreement 169 of 1989 of the International Labor Organization - ILO - and Law 21 of 1991) to guarantee the participation of

Fecha de recepción: 3 de agosto de 2018  
Fecha de evaluación: 20 de noviembre de 2018  
Fecha de aceptación: 13 de diciembre de 2018

Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)  
Published by Universidad Libre



<sup>1</sup> Ingeniera industrial, magíster en Desarrollo Organizacional, candidata a doctora en Economía y Empresa. Integrante del grupo de estudios IDERSE. Profesora de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Libre, sede Cartagena. Integrante del grupo de investigación GISEMA de la Universidad Libre, sede Cartagena, Colombia. Correo electrónico: [cristibustillo@gmail.com](mailto:cristibustillo@gmail.com)  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-4235-3990>

<sup>2</sup> Administrador de empresas, magíster en Dirección de Empresas y Organizaciones Turísticas. Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Libre, sede Cartagena. Integrante del grupo de investigación GISEMA de la Universidad Libre, sede Cartagena, Colombia. Correo electrónico: [yesidem166@hotmail.com](mailto:yesidem166@hotmail.com) ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-0427-0927>

Afro-descendant ethnic minorities in the protection of their ethnic and cultural integrity. The analysis includes the materiality of its priority issues, compliance with community management through prior consultations, and the vision of the company as a creator of value. The application approach used by the companies selected for the study is inferred according to the theories established in CSR and Latin American contexts. Among the results to be highlighted, is the fact that the communities have found in the prior consultation agreements a solution for their unsatisfied basic needs, mainly due to the abandonment of the state, and that the CSR model developed by the companies of the study points to the development approach, which is a model widely used by mining and energy companies in Latin America. For the managers of the companies studied, in its application, they have overcome the legal aspects enshrined in the agreements and that are more in line with the CSR of each one of them.

### Keywords

Social rights; Corporate Social Responsibility; community management.

## Introducción

En Colombia, muchas empresas en sus procesos de expansión y desarrollo, fundamentan su crecimiento en la explotación de recursos naturales, lo que conlleva enfrentarse con restricciones tanto ambientales y sociales dentro de su área de intervención, se trata de mitigar el impacto de los proyectos a desarrollar. Para efectos de superar estas limitaciones, estas empresas, necesitan desarrollar acciones de legitimación frente a las comunidades que se encuentran de los límites territoriales del proyecto, dichas acciones tienen que ver con ayudar a solucionar la problemática que las aquejan, aliviando o contribuyendo al desarrollo humano de las mismas, mejorando las capacidades básicas de los pobladores, trazando oportunidades de inclusión y fortaleciendo la agencia comunitaria de estas poblaciones.

Este relacionamiento con la comunidad y con otros grupos de interés, es una nueva práctica o actividad incluida en la gestión organizacional de las empresas, se le puede apreciar en los organigramas y nacientes perfiles de cargos, en la proliferación de fundaciones empresariales y en formación del conocimiento actual, no obstante, frente a este desarrollo surgen las siguientes preguntas, ¿qué tanto es RSE y que tanto es un asunto legal? ¿cómo es practicada esta RSE, con voluntariedad o con obligatoriedad?

Por lo tanto se pretende analizar con casos concretos, los sistemas en RSE, sostenibilidad,

las acciones socioambientales correspondientes a componentes de la aplicación de la ley, las acciones de cumplimiento, la gestión realizada y los aspectos de mayor intervención; validar cómo a través de la aplicación de la ley se potencializan las alianzas público privadas para el desarrollo -APPD- como un instrumento mediante el cual el Estado comparte su función de distribuidor de los recursos, el ser garante de los derechos fundamentales y el propender a la prosperidad de los ciudadanos, con otras organizaciones, en aras de superar la pobreza y las necesidades de sus ciudadanos, para garantizar un estado de bienestar.

Finalmente conocer si las empresas han ido más allá de lo obligatorio, lo que permitirá contrastar las teorías y metodologías que existen alrededor del tema de la Responsabilidad Social Empresarial, en su aplicación en los países de América Latina donde el tema se vuelve menos voluntario y más defensivo.

## Revisión Bibliográfica

“La responsabilidad de la empresa ante la sociedad es la misma en todas partes (gestión de sus impactos directos e indirectos, pasados, presentes y futuros, de sus actividades sobre la sociedad y el medioambiente), pero como esta gestión no puede ser total o perfecta, en la práctica su implementación es parcial, depende de lo que la empresa considere sus “impactos”, y de su decisión de hacer algo al respecto, sobre todo si nadie lo exige.

En América Latina, por necesidades y expectativas, se enfatizan las condiciones laborales, el empleo de colectivos menos favorecidos, la filantropía, el desarrollo comunitario, incluyendo salud y educación, aunque muchas veces estas actividades no sean consecuencia del impacto de sus actividades y se conviertan más en demostraciones de solidaridad con la problemática local ante la falla de los gobiernos, particularmente los locales. La verdadera esencia RSE se distorsiona y se adapta en función del entorno en que la empresa actúa” (Vives, A. 2015)

Dicha connotación y práctica es cada vez más observable en los países latinoamericanos, en donde el enfoque no es voluntario en la totalidad de casos como lo expresan los principios de la RSE, sino que resulta tener un fondo legal, necesario y hasta defensivo ante los riesgos y desigualdades sociales que tienen las empresas en sus entornos comunitarios y de colaboradores.

En el caso Colombiano, y en específico para Cartagena de Indias, una de las comunidades, objeto de la aplicación de la Responsabilidad Social de las empresas son las comunidades de afrodescendientes, cuyo fundamento lo dan las consultas previas reguladas por la ley afrodescendientes reconocidas por la Ley 70 de 1993. Es importante reseñar, que la comunidad afrodescendiente constituye para Cartagena de Indias y sus alrededores, el 36,5% de la población, dada la naturaleza histórica de la ciudad al haber sido el principal puerto esclavista de América en épocas coloniales

La teoría de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o Corporativa (RSC) es un concepto de carácter controvertido que ha sido analizado y debatido en las disciplinas relacionadas con la dirección y la gestión de empresas, de allí su pertinencia e importancia para la administración (Cantillo, 2013), presenta, además, como uno de sus enfoques, el enfoque Político, donde la meta principal es el poder de la organización en la sociedad y su papel en el campo político. La Teoría de la responsabilidad Social Empre-

sarial se basa además en la idea de que la empresa es una institución social y por ello debe ejercer el poder de forma responsable, sujeta al poder social; además considera que las responsabilidades sociales provienen del contrato macro social teórico que apela a todos los contratantes racionales, y un contrato micro social real asumido por los miembros de comunidades locales. (H, 2009).

Uno de los mecanismos de acción de estos contratos sociales se denomina Consulta previa, entendida está, como un proceso que garantiza el derecho constitucional de participación de las minorías étnicas de Colombia, reconocido por el convenio 169 de 1989 de la Organización internacional del trabajo –OIT- y las leyes nacionales, para proteger la integridad étnica y cultural antes de iniciar proyectos de búsqueda y aprovechamiento de recursos naturales en sus territorios. (Bustillo, 2016)

El concepto de “licenciamiento social” se entiende como el proceso por medio del cual se logra la aceptación o aprobación de los grupos de interés de la construcción y operación de un proyecto. Esta aprobación es intangible, y radica en el conocimiento en campo de todos los actores locales, y en el entendimiento de sus creencias, percepciones y opiniones acerca del proyecto.

La licencia social en países latinoamericanos, opera bajo los principios de la ley positiva, según la cual solamente la autoridad oficial puede otorgar una ‘licencia’. En consecuencia, mientras que las comunidades y la sociedad civil están dispuestas a ver una licencia social en términos de una relación dinámica y continua entre la compañía y sus grupos de interés, los reguladores ven la licencia en términos de un permiso formal, ligado a tareas y eventos específicos en los cuales el regulador toma el rol central al otorgar la licencia. (Casarin, 2011)

## Metodología

El diseño de investigación es exploratoria y luego concluyente de corte descriptivo analítico bajo la metodología de múltiples casos, el estudio múltiple de casos permite estudiar un fenómeno como un proceso dinámico y en su contexto real. Según la tipología de Yin (2003), éste es un estudio de tipo exploratorio que aporta resultados útiles para formular hipótesis y nuevas investigaciones, y a la vez descriptivo porque identifica la cultura de la empresa y su influencia en la gestión estratégica. Con ese fin, se recogen datos durante cierto período para establecer el contexto y los procesos que influyen en el tema de estudio (Hartley, 1994).

Tal como lo describe Villarreal et Al, el estudio de caso es utilizado en el área de las ciencias empresariales para la comprensión más profunda de la toma de decisiones, de la implementación y cambios en los modelos de gestión de las organizaciones, especialmente para describir el contexto real en el cual ha ocurrido un evento o una intervención, evaluar los resultados de una intervención o explorar situaciones en las cuales la intervención evaluada no tiene un resultado claro y singular.

Los casos escogidos, fueron identificados por el nivel de relevancia que tienen para la región de acuerdo con el Plan de Competitividad Regional de Cartagena y Bolívar a 2032, y sus apuestas productivas (Turismo, Logístico-Portuario, Petroquímico-plástico, Agroindustria o Urbanismo), por sus implicaciones en las comunidades, capital de inversión, territorios impactados y bio diversidad, representan además una realidad alineada con el desarrollo económico de la región, partiendo de la simplicidad estadística y del criterio de sostenibilidad.

Para el alcance de este trabajo se realizan análisis comparativos entre lo explícito en los acuerdos de consultas previas y los modelos de RSE que ejecutan en las organizaciones, con revisión de documentos, informes de sostenibi-

lidad, páginas corporativas, observación directa y entrevistas con los responsables por parte de las empresas, dicha información fue analizada minuciosamente y calificados bajo una escala Likert de cumplimiento de 5 patrones, sistematizados en cuadros por ámbitos de acuerdos y sus gaps, observados en gráficos tipo radar para su visualización sencilla. Esto permitirá hacer una inferencia inicial de la realidad de intervención que realizan las empresas y los contextos que las causan.

Para hacer la interpretación del análisis de los cumplimientos de los temas acordados en las consultas previas, en todos los casos se operacionalizaron los ámbitos de consulta incluyendo acciones diferenciales de RSE con sus respectivos indicadores de cumplimiento en las comunidades relevantes de incidencia del proyecto, la escala Likert de 5 niveles sobre el seguimiento de los compromisos de la Licencia Social desde la visión de la empresa fue: 1. No se evidencia cumplimiento 2. Cumplimiento parcial 3. Cumplimiento pleno 4. Acciones adicionales en el ámbito específico 5. Sobrepassa las expectativas en el ámbito específico

## Desarrollo de la Investigación

### Gestión de la Responsabilidad Social en Serena del Mar.

Serena del Mar es un mega proyecto urbano de 1.047 hectáreas en la Zona Norte de Cartagena de Indias, polo de desarrollo de estratos altos para la población foránea y local por su cercanía al Mar, con explotación comercial de zonas de playa y otros ecosistemas acuáticos, el proyecto es presentado como “La Ciudad soñada”, todo un concepto de nueva ciudad diseñada bajo los conceptos de sostenibilidad: calidad de vida, ecoamigable y para todos.

Bajo la misma filosofía del proyecto se crea en el año 2014 la Fundación Serena de Mar, como eje de la Responsabilidad Social de la Ciudad Soñada y como instrumento para ges-

tionar los compromisos pactados en los Acuerdos de Consulta Previa con las comunidades de la zona de influencia.

En concordancia, con los mismos pilares fundamentales de la Ciudad Soñada, el modelo de Responsabilidad Social determinado por la Fundación Serena del Mar es llevar a cabo programas sostenibles de educación, salud, medio ambiente, cultura y recreación, emprendimiento y generación de ingresos. Como comenta la Gerente de RSE de la Fundación, Todas sus iniciativas están enfocadas en fortalecer las habilidades y capacidades de las comunidades de la zona de influencia del proyecto. Además, la Fundación Serena del Mar trabaja por mantener el relacionamiento constante, amable y fluido con los consejos y líderes comunitarios de cada una de las poblaciones y apoyar la gestión de los compromisos de consulta previa con Serena del Mar.

Según la Gerente de RSE de la Fundación, en estos dos años de ejecución, se han hecho importantes avances, cada mes o cada dos meses se validan y legitiman con las comunidades estos seguimientos. Sin embargo, no solo han hecho acciones en las comunidades de Manzanillo del Mar y Tierra Baja, objetos directos de la intervención, sino en comunidades como los corregimientos de Puerto Rey y Boquilla vecinos por localización.

En términos de empleo se sienten muy satisfechos empleando hasta el momento según sus datos a 573 personas en la fase de construcción y en obras menores, además de otras acciones relacionadas con la formación para el emprendimiento.

Ante la pregunta, si creen que la calidad de vida de estas comunidades ha mejorado con la ejecución de acciones responsables en el desarrollo del proyecto, la empresa responde que si considera que con el proyecto se van a transformar vidas y trascender en sus vecinos e influir en el desarrollo del proyecto, esto debido a que

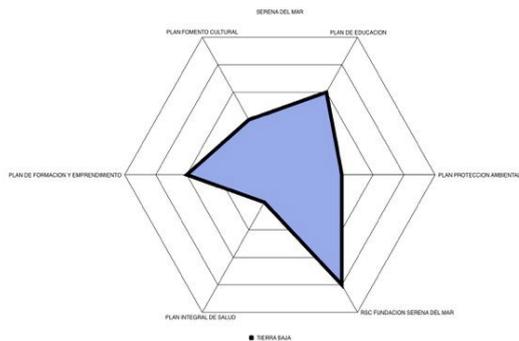
las comunidades confían en el proyecto, ya que se han cumplido con las compensaciones de ley y además se han ofrecido otras alternativas de trabajo con negocios alternos al desarrollo del mismo, algunos muy modernos y copiando practicas exitosas, todo ampliado dentro de las mismas líneas de intervención.

### *Acuerdos de Consulta y Asuntos Prioritarios de RSE en Serena del Mar*

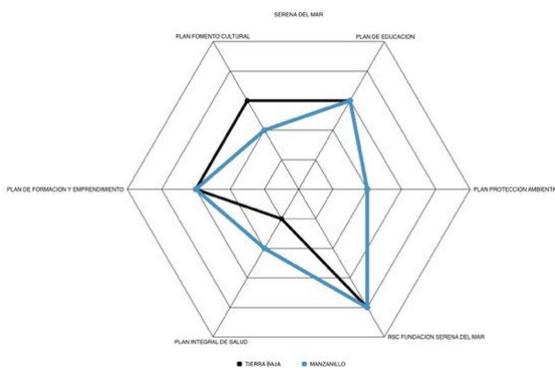
Se tomaron como focos de análisis la comunidad de Tierrabaja y la de Manzanillo del Mar ambas ubicadas en el sector rural de la Localidad II, denominada De la virgen y turística (por la ciénaga del mismo nombre) con un número de habitantes de 1.184 para Tierra Baja, según el censo del Consejo Comunitario a junio de 2014 y de 715 habitantes para Manzanillo del Mar. Estas comunidades son mayoritariamente afrodescendientes, caracterizadas por condiciones de vulnerabilidad dadas por la pobreza, alta informalidad, falta de formación, limitaciones en infraestructura comunitaria, poca conciencia ambiental entre otros, las cuales además son aspectos comunes en las poblaciones rurales de la región.

Entre los asuntos pactados se encuentra aspectos de generación de capacidades para satisfacer necesidades básicas como la educación y la salud; aquellos aspectos relacionados con oportunidades para el desarrollo como la formación para el trabajo y la generación de empleo, la cultura y el medio ambiente; adicionalmente, para el análisis, se tuvo en cuenta las acciones de Responsabilidad Social (voluntarias) que implementa la empresa, ejecutadas por su fundación y que se apartan de los acuerdos de consulta, tal como ya se ha reseñado, las empresas del estudio vienen ejecutando acciones paralelas que permiten tener o mantener un relacionamiento fluido con las comunidades en la visión política de la RSE, y por las mismas dinámicas de necesidades insatisfechas y brechas de progreso de estas comunidades afro; las dimensiones de consulta, como se aprecia están

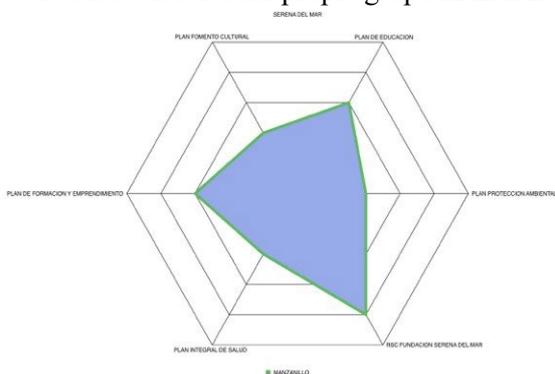
claramente alineadas a variables de calidad de vida, progreso social y desarrollo humano.



*Figura 1.* Diagrama Radar de cumplimiento Serena del Mar comunidad de Manzanillo  
 Fuente: elaboración propia grupo IDERSE



*Figura 2.* Diagrama Radar de cumplimiento Serena del Mar, comunidad de Tierra Baja de Mar  
 Fuente: elaboración propia grupo IDERSE



*Figura 3.* Diagrama conjunto de Serena del Mar  
 Fuente: elaboración propia grupo IDERSE

Como se observa en la gráfica integrada los ámbitos obligatorios más ejecutados por la empresa son la educación, el empleo, la formación para el trabajo y el emprendimiento en ambas comunidades y adicional el ámbito Cultural en Tierra Baja, que es la comunidad con mayor desarrollo en la ejecución del proyecto actualmente, la Fundación por su parte mantiene una dinámica de RSE propia de su objeto misional, que según la visión de los gestores de la empresa ha contribuido a la mejora de las condiciones de calidad de vida.

Es de anotar, que para las comunidades el tema de oportunidades en educación, trabajo, formación para el trabajo y fortalecimiento o emprendimientos es de suma importancia, dado que su estado de vulnerabilidad por pobreza, solo puede ser transformado por capacidades y oportunidades que permitan tener un ingreso adecuado y digno, que garantice más de los mínimos vitales y permita superar los altos índices de informalidad caracterizados por la economía del rebusque, lo que se constituye en una de las trampas de la pobreza producto de las brechas de desigualdad que los aqueja desde tiempos históricos, sin embargo hasta tanto la investigación no aborde un análisis estadístico completo de la percepción comunitaria, nos quedamos con la observación participante inicial.

Como lo evidencia Gaviria de otros autores, muchas de las condiciones heredadas de una generación a otra determina en gran parte la posibilidad de ascender o descender en términos de ingreso, educación, ocupación; estas condiciones constituyen el mecanismo intergeneracional que puede perpetuar la pobreza y la falta de oportunidades en una sociedad. (Gaviria,2002).

Este concepto de desarrollo local es al que le apunta la comunidad con las dimensiones de asuntos pactados y estos mismos son los visualizados por la empresa al promocionarse como incluyente, bajo este tipo de relacionamiento la empresa se compromete como instrumento de ascenso.

## Gestión de la Responsabilidad Social en Puerto Bahía

Puerto Bahía es un terminal portuario a gran escala de acceso público, con infraestructura de talla mundial para el manejo de importaciones y exportaciones de hidrocarburos; fue el primer gran proyecto de la región con obligatoriedad en el proceso de acuerdos por Consultas Previas, proceso que inicio en el 2009 determinando cuatro comunidades como el área de influencia: Ararca, Santa Ana, Pasacaballos y Bocachica. Sin embargo, por procesos legales, una quinta comunidad logró en juzgados la vinculación como comunidad afro impactada por el proyecto, la comunidad de Barú.

Puerto Bahía pertenece al grupo empresarial Pacific Infrastructure, la cual expresa en su filosofía el compromiso con el desarrollo íntegro y honesto de cada una de sus actividades. Como compañía y personas, respetan tanto las iniciativas individuales, como el crecimiento personal, además de permanecer abiertos y flexibles a nuevas oportunidades. Así mismo, están comprometidos en construir colectivamente con las comunidades del área de influencia, manteniendo los más altos estándares internacionales de Sostenibilidad.<sup>3</sup>

La RSC del puerto se trabaja de la mano de lineamientos generales desde su gobierno corporativo con cinco políticas claras de actuación, destaca la *Política Corporativa de Gestión Social y Ambiental para Pacific Infrastructure y sus compañías vinculadas*, con la cual acogen y dan cumplimiento a los lineamientos de acción definidos por las leyes nacionales/territoriales y las normas de desempeño sobre sostenibilidad ambiental y social de la Corporación Financiera Internacional IFC, cuyos principios son: Respeto y promoción de los derechos humanos, evaluación y manejo de riesgos e impactos ambientales y sociales, eficiencia en los recursos y prevención de la contaminación, salud y segu-

ridad de la comunidad, adquisición de tierras y reasentamiento involuntario, conservación de la biodiversidad y manejo sostenible de los recursos naturales vivos, pueblos indígenas y comunidades étnicas, patrimonio cultural.

Otra de la políticas de actuación que llama la atención de la RSC del puerto, es la *Política de Responsabilidad Social en la selección y vinculación de la mano de obra local para actividades contratadas y subcontratadas*, en cuyo alcance se establece que Pacific Infrastructure desde su responsabilidad social, asume el compromiso de promover el desarrollo de nuevos negocios de infraestructura, en un marco de corresponsabilidad social y ambiental con sus grupos de interés en las áreas de operación de la empresa y de las compañías vinculadas, orientadas a un desarrollo sostenible; sus lineamientos generales son: Respeto y promoción de derechos humanos, trabajo y condiciones laborales, organizaciones laborales, trato justo y no discriminatorio, fuerza laboral, seguridad en el trabajo, trabajo infantil y trabajo forzoso.

Es importante anotar que la Responsabilidad Social Empresarial en Puerto Bahía, la implementa y ejecuta desde la Fundación Empresarial Puerto Bahía, la cual es una entidad de extensión social que trabaja con las comunidades dentro de las zonas de influencia del proyecto, mediante iniciativas para la reducción de la pobreza y la exclusión social.

Dentro de la ruta metodológica de proceso de consultas, Puerto Bahía inició con una socialización y relacionamiento previo desde el año 2009, obtuvieron primero su licenciamiento ambiental y luego fueron avisados que deberían implementar acuerdos de licencia social, la Directora de la Fundación Puerto Bahía señaló que arrancaron como un dialogo entre iguales, básicamente con una capacitación de la Ley 70 del 93 en el proceso de consultas, que trata del reconocimiento de la comunidades afro rurales,

<sup>3</sup> <http://espanol.pacinfra.com/about-us/vision-strategy-values/>

de la propiedad colectiva, la identidad cultural y los derechos de comunidad negra como grupo étnico, el proceso duró tres meses entre apertura y protocolización, luego volvieron a reiniciar otro segundo proceso con la modificación de la licencia ambiental que incluyó a la comunidad de Barú y por lo tanto la inclusión de los mismos en los acuerdos sociales.

Desde la visión de la empresa, la inversión monetaria ha sido mayor a los especificado en los acuerdos, solo sumando los gastos administrativos y de gestión de la fundación se adicionan recursos importantes a la acción social, además sostienen que a pesar de haber terminado los compromisos de acuerdos exigidos, ellos siguen invirtiendo en los programas de piscicultura, en formación en administración, finanzas, comercio, entre otras como fortalecimiento a ese colectivo.

Los ejes representativos en el Acuerdo, fueron: Capacitación, educación y cultura, manejo pesquero, concientización ambiental, mano de obra local, información, comunicación y participación. Estas son líneas similares a las que desarrolla la Fundación en sus ejes de intervención, lo que demuestra efectivamente que la Fundación es la que tiene el liderazgo de acción en la RSE y los seguimientos de los acuerdos protocolizados en consulta.

Es importante anotar, que el hecho de hacer parte de IFC del Banco Interamericano de Desarrollo BID, hace que la empresa llegue más allá de lo planteado con su Fundación, pues tiene que cumplir con toda una serie de normas sociales, ambientales, de seguridad industrial y salud ocupacional, las que trabaja directamente el Puerto como empresa.

En cuanto a los presupuestos de ejecución de las actividades de RSC de la empresa, se puede señalar que el 25% de los recursos es de gestión y administración, y el 75% restante es para intervención, pues se tiene conciencia dentro de la empresa de la afectación que se causa

a las comunidades en la transformación de sus actividades de vida establecidas.

Ante la pregunta de cuál es la visión en la calidad de vida de las comunidades en la fase de desarrollo del proyecto y posteriores, la empresa responde que el Estado tiene una deuda histórica con estas comunidades por su abandono, hay una desesperanza aprendida en sus pobladores que no los lleva a interesarse completamente por salir adelante por sus propios medios, y seguir dependiendo de la ayuda asistencial que les da el gobierno a través de programas de Familias en Acción entre otros, realmente no se percibe un tipo de interés en salir adelante, debido a que ese es su contexto histórico, su realidad de vida y su comodidad. Se trata de una población de aproximadamente 1.500 habitantes en Ararca, 15.300 en Pasacaballos, 3.496 en Santa Ana, 3.675 en Barú, 1.800 en Caño del Oro, 9.000 en Bocachica todos ubicados en zona insular con capacidades para la pesca, turismo, artesanías y agricultura. Los pocos que aprovechan estas oportunidades que les ofrece la Fundación, salen adelante y sienten que es una buena opción de vida, pero la verdadera transformación y trascendencia social se dará cuando existan comunidades comprometidas y buenos políticos, recalca la Directora Ejecutiva de la Fundación Puerto Bahía.

### *Acuerdos de Consulta y Asuntos Prioritarios de RSE en Puerto Bahía*

Para efectos de este análisis, se utilizó como instrumento el protocolo de evaluación según escala Likert estipulada, escogiendo como elementos de análisis las Comunidades de Ararca, Bocachica y Barú, todas ubicadas en la Localidad I, denominada: Histórica y del Caribe Norte. Esta localidad, en su parte continental presenta los mejores indicadores de calidad de vida de la región, pero en su parte insular, que corresponde a los tres territorios de comunidades afro objeto de los acuerdos de consulta, “enfrentan múltiples problemas asociados a la falta de desarrollo económico y social como la

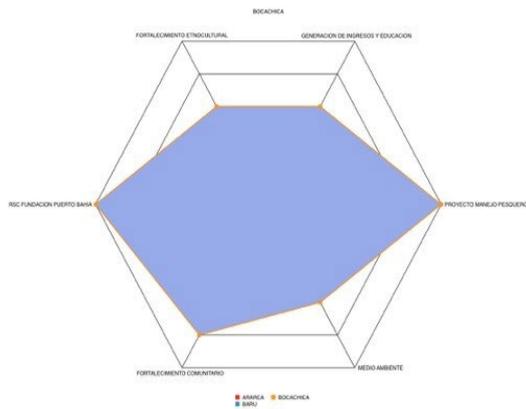


Figura 4. Diagrama Radar de cumplimiento Puerto Bahía, comunidad de Bocachica

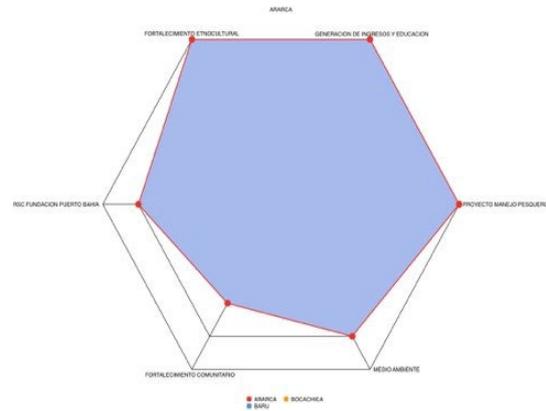


Figura 5. Diagrama Radar de cumplimiento Puerto Bahía, comunidad de Ararca

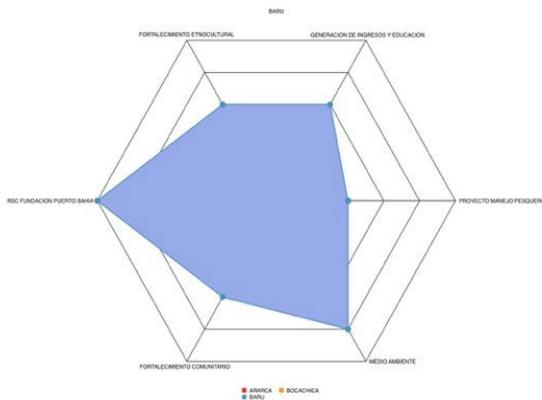


Figura 6. Diagrama Radar de cumplimiento Puerto Bahía, comunidad de Barú

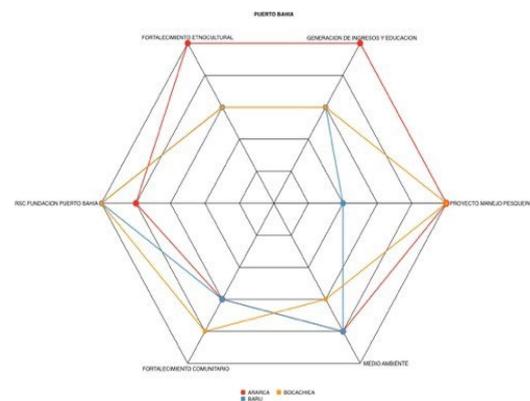


Figura 7. Diagrama conjunto de Puerto Bahía

pobreza, desempleo, informalidad, bajo nivel de capacitación, precaria infraestructura física y altos niveles de contaminación ambiental, entre otros.” (Espinosa, Alvis. 2013)

A pesar de contar con una dotación natural favorable para la actividad económica turística, aun no se ven grandes resultados sociales de esta explotación económica que se asoma informalmente o a través de proyectos formales en construcción y desarrollo.

Como se observa en la gráfica conjunta, Puerto Bahía al constituirse como el primer proyecto en implementar consultas previas en la región, es el más avanzado en sus niveles de

cumplimiento, se destacan las dimensiones de cohesión social y organización comunitaria llamada en este caso fortalecimiento comunitario y fortalecimiento etnocultural, los programas de generación de oportunidades correspondientes a el programa de manejo pesquero (determinante para estos territorios rodeados por agua), la generación de ingresos y formación para el trabajo, anotando que en la visión de la empresa todas las inversiones de RSE desde su fundación han contribuido a la transformación de las realidades de estas comunidades, en especial de las personas que han querido aprovechar los proyectos, programas y trabajos que se vienen realizando.

Lo anterior, está en consonancia con investigaciones sobre la pobreza rural de Cartagena, en las que se pone de manifiesto, que el desarrollo social solo se podrá lograr a través del trabajo y empleo digno, que mitigue en algo las condiciones de vulnerabilidad y falta de oportunidades en estas poblaciones que han dejado a un lado sus oficios ancestrales por trabajos informales, que no garantizan un sustento estable restándoles oportunidades. En la actualidad, dos de cada tres integrantes de la población rural de Cartagena desempeñan actividades sin seguridad social, en ambientes de trabajo hostil y con riesgo de pérdida de la inversión, es especialmente preocupante en Bocachica y Tierra Bomba donde supera el 80% de la población trabajadora. (Espinosa, Alvis et al. 2013)

En referencia al tema del medio ambiente, el trabajo inicia por la conciencia ambiental de las personas frente a los grandes recursos naturales que poseen estas islas, la problemática de la erosión costera, el cuidado del mangle y algo de la potencialidad ecoturística de baja densidad que tienen estos territorios.

Es importante anotar que fortalecerlos identitariamente como comunidad étnica, autónoma y raizal es un eje prioritario para el progreso de estos territorios que históricamente se han sentido olvidados y apartados por el Estado, lo cual, en conjunto con las otras dimensiones pactadas va a permitir mejorar la calidad de vida y el bienestar, cambiando las perspectivas de futuro, la conciencia del sujeto y la desesperanza aprendida que aqueja a todas estas comunidades insulares.

### **Gestión de la Responsabilidad Social en Karibana Beach Golf Condominium**

Karibana constituye uno de los desarrollos más grandes de turismo en la zona metropolitana de Cartagena de Indias, localizado en el

kilómetro 12 del anillo vial, entre los corregimientos de Manzanillo y Punta Canoa. Es un lote de 145 hectáreas, donde se realizan obras con enfoque turístico, con un kilómetro de playa concesionada y una vista al bosque natural, al mar y la ciudad de Cartagena.

El proyecto Karibana, consta de tres etapas de edificios residenciales cuya ubicación privilegiada permitirá a sus residentes gozar, ya sea desde las habitaciones a las zonas sociales, de una imponente vista al mar, a la playa o al campo de golf, cada etapa cuenta con parqueaderos, zona de piscinas, accesos vehiculares y peatonales y zonas verdes. Su infraestructura dispone de servicios públicos debidamente aprobados por las empresas prestadoras de servicios de Cartagena.”<sup>4</sup>

El atractivo más importante es su campo de Golf diseñado por Jack Nicklaus, único en Colombia con la certificación más prestigiosa para el Golf mundial por parte de Tournament Players Club TPC y segundo en Latinoamérica después de Cancún, consta de la mejores especificaciones e instalaciones, sus semillas especiales de pasto fueron traídas para resistir los vientos salinos de la ciudad y el sistema tecnológico de riego es satelital, que mide la existencia de la humedad del pasto y riega en el momento exacto. Este campo le ha permitido ser sede de los más prestigiosos eventos del golf mundial y del PGA Tours Latinoamérica.

Respecto a su Responsabilidad Social Empresarial, este proyecto la trabaja desde el Plan de Gestión Social que indica que “a través de una alianza público-privada Karibana le apuesta a la erradicación de la pobreza y a mejorar la calidad de vida de cientos de habitantes de la población de Punta Canoa brindando oportunidades de trabajo e impulsando importantes proyectos productivos”<sup>5</sup>

4 Master plan proyecto karibana, recuperado en <http://karibanacartagena.com/home/master-plan/>  
5 <http://karibanacartagena.com/home/plan-de-gestion-social-en-karibana/>

En los archivos digitales de su página web se observa reportes testimoniales de pobladores y gestores del proyecto, en donde se indica que la comunidad de Punta Canoa tenía una vocación netamente pesquera, pero al ir mermando las especies acuáticas esta comunidad se vio inmersa en el desempleo, al llegar el proyecto en el 2008 con el Campo de Golf, el Club de playa y el condominio, se establece una Alianza Pública Privada APP para beneficiar de manera directa a los aproximadamente 1.000 habitantes y sus 198 familias.

La vinculación laboral inició con la fase de empleos no calificados en la obra, dado que había el potencial de mano de obra para estas labores, luego en el 2012 en alianza con la Agencia Nacional para la superación de la pobreza ANSPE, implantan sus líneas de acción en educación, salud, recreación y deporte, y se continúa con empleabilidad.

El documental que se encuentra en su página web, finaliza expresando su compromiso social por esta comunidad, se indica que el modelo Zolip (Zona libre de pobreza) de la ANSPE que se está implementando con la comunidad, es el mejor laboratorio de intervención social que se haya podido realizar en Colombia.

En entrevista con la Gestora Social de la empresa sobre el proyecto y su licencia social, se comenta que la empresa inicia su relacionamiento con la comunidad desde el año 2008, sin ningún tipo de obligatoriedad legal, su intervención fue en la generación de ingresos a través de trabajo en limpieza y urbanismo, y formaciones en abono orgánico, modistería, buenas prácticas de manipulación de alimentos, y desde el 2011 que inicia la construcción del proyecto, se vincula prioritariamente gente del pueblo de la mano con las capacitaciones del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.

Según la Gestora Social de la empresa, en el año 2012, en alianza con ANSPE y luego de ser declarada zona libre de pobreza, se siguieron

durante cuatro años por los lineamientos de la Red Unidos y sus dimensiones de intervención, las cuales son trazadas por el Gobierno Nacional (salud, educación y capacitación, nutrición, ingreso y trabajo, habitabilidad, dinámica familiar, bancarización y ahorro, acceso a la justicia). En esos momentos no se hizo Consulta Previa, porque el pueblo de Punta Canoa no se había constituido en Consejo Comunitario racial afrodescendiente.

La funcionaria añade, que el proceso de consulta previa inicia en el 2014 cuando se efectúa toda la ruta metodológica para la licencia social de los acuerdos de consulta, ya que el Consejo Comunitario estaba conformado y aplicaba a la Ley 21 de 1991, fue un trabajo de tres meses continuos, por un lado, se siguió manejando todo el compromiso voluntario de la RSE y por otro, la consulta previa. Según la empresa hasta ese momento se habían ejecutado en un 90% el cumplimiento de logros, el 10% restante corresponde al tema ambiental, punto destacado en sus acuerdos. En dicha ejecución, toda el área de gestión social de la empresa participa en la consecución de logros, desarrollándolos de manera armónica con la comunidad, ha habido muy pocos conflictos. Se aclara que el seguimiento de las Consultas corresponde al área legal de la empresa, el área social ejerce un papel de apoyo comunitario y logístico.

En los acuerdos se pactaron además de los ejes sociales, el eje medioambiental. En lo social Karibana ha aportado aproximadamente 1.500.000 millones de pesos correspondiente al 42% de la inversión total en la zona. Cabe aclarar que los asuntos prioritarios para la empresa en los ejes sociales son: salud, educación, trabajo e ingreso y cultura, recreación y deporte. las siguientes descripciones son tomadas del documento Dimensiones Punta Canoa RSE 2012-

Respecto a la calidad de vida, la empresa piensa que la gente se ha apropiado de los procesos, se identifican a sí mismos dentro de los procesos de transformación. Es importan-

te señalar que también los mismos clientes de proyecto o los clientes finales de Karibana se han vinculado a estos procesos con donaciones, voluntariado, etc.

Con respecto a la gestión adelantada, la Gestora social de la empresa manifiesta:

“Se generó confianza en el territorio, entre la comunidad, las instituciones, la empresa y otras ONGs; tienen autonomía y apropiación de sus propias necesidades, se interesaban en estudiar para sus proyectos de vida, pedían asesorías para mejorar su formación y puesta en marcha, además sobrepasaron metas de empleo local, el 50% de la mano de obra empleada en el proyecto es nativa, muy por encima de 35%-40% pactado en la consulta. toda esta intervención ha sido integral, porque no solo es pensada en la persona trabajadora o emprendedora, sino que se trabajó de manera global para mejorar los temas de familia, niñez, vivienda, servicios públicos entre otros.”.

#### ***Acuerdos de Consulta y Asuntos Prioritarios de RSE en Karibana Beach Golf Condominium***

El corregimiento de Punta Canoa está localizado en la zona norte de Cartagena de Indias, como es común en las comunidades rurales e insulares de la región, la vulnerabilidad es visible en un territorio con una población para el año 2012 de 875 habitantes, discriminados en 459 hombres y 416 mujeres, en su mayoría afrodescendientes, organizados alrededor del Consejo Comunitario, con un nivel de dependencia demográfica de 0,76 similar al 0,8 propio de las de poblaciones que presentan extrema pobreza según el Departamento de Prosperidad Social (DPS). Es un pueblo con vocación pesquera, que vive en consonancia con sus tradiciones culturales y mantienen la estructura de familias rurales (Banco Mundial, 2004).

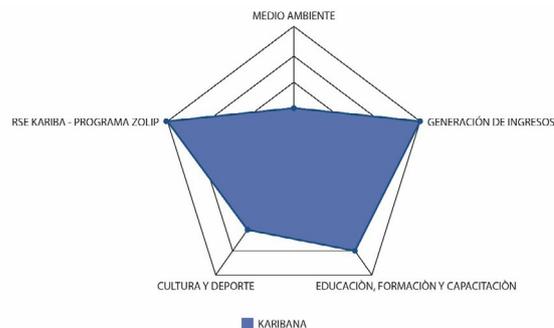


Figura 8. Diagrama Radar de cumplimiento Karibana, comunidad de Punta Canoa

Al iniciar el proyecto, las brechas más relevantes que se encontraron, eran la Educación, el desempleo, la informalidad, la falta de capacitación pertinente, la pobreza, la infraestructura física, los bajos niveles de participación comunitaria.

Como Karibana Beach Golf Condominium, tenía desde el 2008 intervención social en la Zona como aliado de la Agencia Nacional de Superación de Pobreza Extrema, con un modelo claro demarcado por la red unidos, lo acordado en el 2014 fue casi en su totalidad medioambiental.

Al ver la gráfica, se observa que las dimensiones ejecutadas con esta comunidad, corresponden a su propio modelo de RSE alineado a las políticas públicas de superación de pobreza extrema y desarrollo humano, que está asociada a la de generación de ingresos a través de la vinculación laboral o proveeduría inclusiva, seguido del tema de educación, formación y capacitación para poder dotar a los pobladores en el desarrollo de este proyecto con las capacidades y habilidades requeridas.

En lo atinente a la inversión de Karibana en RSE, se encontró que la inversión total de Karibana en su gestión social en el periodo 2012-2016 fue de \$1.272.166.000 millones de pesos y de los aliados públicos y privados \$2.997.660.000, con esta inversión la gestión social de la empresa asume que está teniendo

un alto impacto en el desarrollo de la comunidad, en sus dinámicas diarias y oportunidades de vida.

El eje cultural y deportivo se ha ejecutado según lo acordado, en cumplimiento al cierre de la Zolip (Zona libre de pobreza), sin embargo, el eje ambiental no fue tenido en cuenta o no se le dio la importancia en el relacionamiento con esta población, esto debido a que las problemáticas estructurales de pobreza fueron prioritarias. Todo cambio a partir del 2014, luego de que el proyecto ya estaba construido y cuando se llevó a cabo la consulta previa del de ese año, es en ese momento donde el eje ambiental cobra la importancia requerida, al punto que el acuerdo que se suscribe, es en un 90% ambiental, y el resto, un 10% son los asuntos prioritarios que se venían trabajando desde el acuerdo anterior.

Por observación y tras un análisis simple del territorio, se visualizan mejoras en sus casas, vías, infraestructura de servicios públicos y colegios, en donde la empresa ha sido el gran motor de este mejoramiento y el jalonador de toda la inversión pública que llegó a este lugar, debido en parte a la sensibilidad social de los accionistas y el compromiso social de sus gestores y directores.

No obstante, para evidenciar un desarrollo social real que implique el logro de capacidades humanas, estos procesos deben ser participativos, equitativos y sostenibles, en donde prime la libertad, la equidad y la justicia social, por lo que será importante posteriormente ver los cambios en indicadores de desarrollo del este territorio luego de toda inversión pública y privada realizada, no solo en percepción de calidad de vida de sus pobladores, la visión de la empresa, sino en cifras oficiales.

### **Gestión de la Responsabilidad Social en Surtigas –Surtidora de Gases del Caribe S.A- E.S.P**

Surtigas es una empresa colombiana prestadora de servicios públicos, dedicada principalmente a la distribución y comercialización de gas natural, en 47 años ha trabajado con pasión y visión innovadora en los procesos, con miras a afianzar su liderazgo. Filial de la Corporación Promigas, una de las compañías más reconocidas del sector de gas natural en América Latina, que desarrolla negocios de transporte y distribución de gas natural y energía eléctrica, su área de influencia son los departamentos de Bolívar, Córdoba, Sucre y Antioquia, en donde han conectado 152 poblaciones al servicio de gas natural, atendiendo a 650.276 usuarios residenciales, 7.385 usuarios comerciales y 264 industrias, así lo expresa su Reporte de Sostenibilidad 2015 bajo la metodología GRI.

En sus políticas corporativas recuperadas de la página principal de la empresa, Surtigas se compromete a desarrollar una organización socialmente responsable, buscando permanentemente el equilibrio entre los componentes económico, ambiental y social, con eficiencia, eficacia y efectividad, en un ambiente ético.<sup>6</sup>

El esquema general de RSE viene alineado a los enfoques de Ciudadanía Corporativa basados en las Teorías Políticas de la RSE, planteando que en “Surtigas nos reconocemos y actuamos como un ciudadano corporativo, asumiendo como prioridad el respeto por nuestros empleados, las comunidades, los clientes y por el medio ambiente. Cada día trabajamos por acercar la empresa con la sociedad a través de un Modelo de Gestión Sostenible”.

Cabe resaltar que es una de las empresas con mayor experiencia y reconocimiento en prácticas de Sostenibilidad y Responsabilidad Social

<sup>6</sup> <http://www.surtigas.com.co/quienes-somos.php#ancla>

de la Región, liderando esquemas de gestión social mucho antes de que se practicara la Licencia Social para operar según las Consultas Previas en el Caribe Colombiano.

La empresa desarrolla toda su gestión comunitaria y medio ambiental a través de la Fundación Surtigas, se recupera de su página web que son, una fundación empresarial, actor de desarrollo social que contribuye con la sostenibilidad, la cual cumple sus roles orientada a generar valor compartido mediante la construcción colectiva de escenarios más equitativos, vivibles y viables.

El rol interno de la Fundación Surtigas, se basa en la consolidación del Sistema de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial de Surtigas; Gestionando la inclusión del enfoque de sostenibilidad en la cultura organizacional de la empresa. Su rol externo es como un canal que establece procesos de diálogo con las comunidades, a través de un enfoque de Desarrollo de Base que posibilite el Desarrollo Local.

Entre los años 2012 y el 2015, se afianza la Visión de Sostenibilidad y se evidencia como la fundación genera valor a Surtigas de varias formas; facilitando el acercamiento y el diálogo entre la empresa y la comunidad, desarrollando capacidades de RSE y sostenibilidad al interior de la organización, identificando oportunidades de innovación social, contribuyendo con la licencia social para operar, apoyando en la minimización de riesgos sociales y aportando a la construcción de reputación. Recuperado del documento 10 años para la Historia (Fundación Surtigas. 2015)

En entrevista con la empresa para indagar todo el proceso que se ha seguido en el tema de Consultas Previas en Cartagena, representantes de la Fundación y de la Secretaria General de la empresa, comentaron que el proceso se inició en cuatro poblaciones de la Isla de Tierra Bomba por el proyecto de llevar el gas natural domiciliario a esta Isla, por medio de gasoductos que atraviesan la Bahía de Cartagena; en este comienzo

la Fundación juego un papel muy importante con el relacionamiento previo, al encargarse directamente de encuestas, sondeos y la formación de los encuestadores nativos para el proceso de decisión de la comunidad, sobre si querían recibir el gas o no; una vez surtido este proceso de legitimación, el área de asuntos corporativos de la organización Promigas y Jurídica de Surtigas fueron los encargados de los procesos de consulta previa que cerraron en abril de 2015 para este caso; El papel de la Fundación fue solo relacionamiento con la comunidad.

Según los entrevistados de la empresa, el proceso de consulta previa fue muy fluido y rápido, logrando la protocolización en 3 a 4 meses, siguiendo la ruta metodológica propuesta por el Ministerio del Interior y sus protocolos internos. En cuanto a seguimientos se lograron efectuar talleres de salud y seguridad con los pobladores de Punta Arena y Tierra Bomba, así mismo se ejecutaron presupuestos en logística del manejo del gas como temas acordados. La Fundación no responde directamente por estos cursos, ya que ella se limita a los programas sociales que formulan en su plan de acción, pero si los apoya por petición del área encargada, se resalta que se está muy pendiente de la contratación de mano de obra local. Entre los programas que sí responde la fundación y que tiene injerencia directa están: uso seguro del gas, promover el uso del gas domiciliario y las prácticas de HSE, su directora entra a comités de gerencia de la empresa cada mes, presenta los presupuestos de trabajo para los programas de becas, lectura, empleabilidad y fortalecimiento del tejido social.

Frente a la pregunta sobre la mejora de la calidad de vida de las poblaciones con licencia social, la empresa considera que las comunidades ya tienen discursos claros e intereses económicos particulares (miran que pueden obtener en el proceso), ponen de ejemplo gastos de reuniones desorbitados, lo que genera una sensación de abuso por la cantidad de dinero que se pide para temas logísticos. Piensan que, si han trabajado en la mejora de la calidad de vida de muchas pobla-

ciones en consonancia con el objeto misional de su compañía de servicios públicos domiciliarios que está reglamentada por el Estado, en casos concretos se llevan gas a algunas poblaciones por las que pasa cerca un gasoducto, mejorando su calidad de vida, aun siendo esto no rentable, lo que es una muestra de su compromiso con las políticas de RSE de la organización. Tienen la creencia que esta política de Licencia Social, está siendo utilizada por comunidades para garantizar sus necesidades básicas insatisfechas NBI, por la Insuficiencia del Estado en cubrir las. Finalizan diciendo que los beneficios son evidentes, uno es el propio servicio público de gas natural domiciliario, estable y seguro, la mejora en la calidad de vida diaria y el bienestar de las familias.

En reunión posterior con La Fundación Promigas, se comenta por parte de los entrevistados, que estos procesos son exitosos si se generan relaciones de confianza, construcción y permanencia de la misma. Pero ellos al ser parte de la mayor empresa de gases del país y luego de múltiples procesos de licenciamiento social, saben que hay intereses muy grandes y variados en estos, y que solo salen a relucir los intereses de la Empresa; es común ver conflictos de intereses en los propios miembros de las comunidades, pues se van revistiendo de poder y esto trae tensiones al interior, muchas veces por privilegiar estos intereses particulares frente a los comunitarios. Recalcan que es bueno indagar en las comunidades como punto focal de esta investigación, como se percibe la ética de poder, el liderazgo comunitario, las vías de hecho, las veces de ruptura del dialogo, entre otros temas. Así mismo ratifican que ellos como Fundación Promigas son un actor comprometido con la calidad de vida de la sociedad, van mucho más allá de los territorios con líneas de conexión en servicio domiciliario, dado que su visión de sostenibilidad permea a toda la empresa y se mueven plenamente desde la voluntariedad como actores sociales.

Es importante mencionar, que los temas de relaciones con las comunidades, licencia social y

de obligatoriedad corresponde a la vicepresidencia de asuntos corporativos de la Corporación.

### *Acuerdos de Consulta y Asuntos Prioritarios de RSE en Surtigas –Surtidora de Gases del Caribe S.A- E.S.P*

Al visualizar lo protocolos de consulta previa de Surtigas, comprobamos exactamente lo comentado en la entrevista, Surtigas no hace responsabilidad social a través de sus acuerdos, lo hace en planes que desarrolla al interior de la Empresa y desde su Fundación, lo que vemos en los documentos es meramente el impacto de la implementación de gas natural domiciliario y sus tuberías de transporte, protocolizados en tres componentes : un componente económico que incluye todo el tema de contratación de personal para las obras, mejoras locativas de vivienda, re-socialización y reubicación laboral de personas que trabajan comercializando otros combustibles, y algo de apoyo hacia la pesca. Otro componente socio cultural, muy atado a la cultura del gas, su correcta manipulación, la mejora de lugares intervenidos y algunos cursos de fortalezas comunitarias, y por ultimo un componente ambiental bastante detallado, ya que el trabajo genera excavaciones, desechos de la operación, operación al aire libre y otros asuntos de prioridad en el manejo ambiental de un territorio insular.

Las comunidades escogidas con elementos de prueba son Caño del Oro y Tierra Bomba, localizadas en la Isla de Tierra Bomba a 10 minutos de la ciudad por vía marítima, con población mayoritaria afrodescendientes, mulata y negra que habita esta isla desde tiempos coloniales, con actividades económicas principales como la pesca, el pilotaje de lanchas, algo de turismo y comercio informal. Es preciso anotar, el daño actual que sufre la bahía por contaminación ha obligado a los nativos a buscar nuevas alternativas laborales, dado que la captura de especies ha disminuido notablemente, además se debe resaltar, que estas comunidades de afrodescendientes, son poblaciones que, a pesar de estar cerca al sector urbano de la ciudad de Cartagena, han

padecido un abandono total del Distrito en infraestructura básica, sin vías terrestres de acceso, sin agua potable ni alcantarillado, sin servicio de gas domiciliario (esfuerzo que hace Surtigas y es el objeto del caso), y con un precario servicio de energía eléctrica.

En el corregimiento de Caño del Oro habitan 1708 personas aproximadamente, 48% hombres y 52% mujeres. El 40,5% de la población es menor de 24 años. Con altas tasas de informalidad laboral, viviendas con carencias de servicios públicos, hacinamiento y dependencia económica. Este último factor, se constituye en un elemento bastante complejo, ya que cuando hay dependencia económica de un jefe de hogar que se reconoce como afrodescendientes, el riesgo de ser pobre del resto de integrantes se eleva en 2,9% frente a otros hogares de otra etnia, conclusiones de estudios realizados en nuestro país frente a las desigualdades de las comunidades afrodescendientes.

El corregimiento de Tierra Bomba con aproximadamente 2.689 habitantes de acuerdo a la encuesta aplicada por el Instituto de Estudios para el Desarrollo de la Universidad Tecnológica de Bolívar en el 2012, representa el 28% de todos los habitantes de la Isla de Tierra Bomba, fundamentalmente su población es joven, dado que el 52% de ellos son menores de 24 años. El corregimiento, presenta los mismos problemas de todas las comunidades de la Isla, con el agravante de una gran erosión costera que representa un alto riesgo de desastres a las viviendas localizadas a las Orillas del Mar Caribe, toda la infraestructura del territorio sufre los embates del incremento del mar y su fuerte oleaje.

Tal y como se observa en la gráfica y correspondiente con los acuerdos, la empresa Surtigas solo ha pactado en tres ejes los cuales están relacionados directamente con la ejecución específica del proyecto, la instalación de la tubería del gas, la socialización de su uso, la mitigación de impactos ambientales del mismo, el soporte de la empresa en todo este proceso y un eje socio eco-

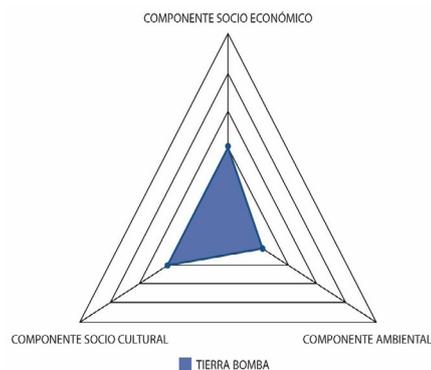


Figura 9. Diagrama Radar de cumplimiento Surtigas, comunidad de Tierra Bomba.

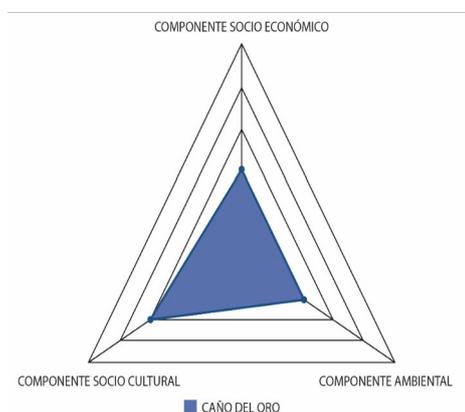


Figura 10. Diagrama Radar de cumplimiento Surtigas, comunidad de Caño del Oro.

nómico de inclusión productiva y empleo que es considerada la bandera de cualquier intervención en estas poblaciones, carentes de oportunidades formales de empleo y medios de subsistencia para un calidad de vida digna. Caño del Oro al localizarse al interior de la Bahía de Cartagena, cuenta con mayor grado de cumplimiento en sus acuerdos, pues existe mayor facilidad de interconexión; Tierra Bomba al encontrarse localizada en la parte norte de la Isla y colindar con mar abierto hace el proceso de conexión más complejo, también por tener mayores necesidades de infraestructura pública y mayor número de habitantes que dificulta el consenso.

Como se puede apreciar la empresa lleva solo dos años de relacionamiento, un avance de leve a moderado, pero también se anota qué de los casos de estudio es la empresa con licenciamiento social más reciente, por lo cual sus grados de avance resultan coherentes.

Finalmente en el caso Surtigas constatamos que su licenciamiento social es un aparte de la operación de la empresa, se relaciona con el trabajo de su sistema de sostenibilidad empresarial y RSE como grupo de interés, pero no ha sido generado por estos procesos, y al ser una empresa de naturaleza pública y tener gran cobertura en el país, ha ido desarrollando metodologías propias para separar las grandes necesidades de estas comunidades en aspectos de pobreza multidimensional y sus esquemas de impactos por proyectos que requieren acuerdos de consulta.

## Conclusión

Cada uno de estos territorios y comunidades raizales tiene una gran riqueza natural, cultural y paisajística, en los que podrían generarse dinámicas de turismo rural o ecológico de baja densidad, sin embargo, las necesidades en materia de desarrollo social y económico que presentan sus pobladores son preocupantes en materia de infraestructura básica, servicios públicos, salud, educación básica y formación para el empleo.

Las carencias a que se ven abocadas estas poblaciones, obedecen en parte al abandono del estado, quien no ha sido capaz de darle solución a la problemática de estas zonas rurales, pobladas por comunidades de afrodescendientes, que en un principio subsistían de actividades ancestrales como la pesca, la agricultura y la cría de animales, pero que luego ante el crecimiento de su población, no generaron los recursos suficientes para satisfacer sus necesidades, estableciéndose de esta forma brechas de desarrollo con el resto de la ciudad urbana.

Las posibles soluciones a la actual problemática de estas comunidades, se refleja en las

pretensiones que ha hecho las comunidades a las empresas que han empezado a desarrollar proyectos en su jurisdicción, materializado en los acuerdos de consultas previas, y que han llevado a dichas empresas a incluir todo este relacionamiento de posibles soluciones dentro de sus esquemas de trabajo responsable, gestión comunitaria y sostenibilidad empresarial.

Muchas de las carencias aquí descritas han configurado la trampa que ha persistido a lo largo de las últimas décadas, en estas poblaciones afrodescendientes, y tal como lo expresa Espinosa y Alvis, la superación de estos círculos que se retroalimentan entre generaciones, debe fundamentarse en la articulación de políticas públicas y privadas que pongan en el centro del desarrollo al crecimiento personal y colectivo de los miembros de estas poblaciones, políticas no solo de dar asistencia de servicios básicos, sino apuntarle a las capacidades de las personas, las cuales deben ser potenciadas a través de la ampliación de oportunidades (2013, P 15)

Las empresas han apuntado el enfoque de desarrollo en temas esenciales, muy comunes con la visión de los pobladores al momento de acordar acciones dentro del licenciamiento social, los temas relevantes son : educación, capacitación, formación para el empleo, Ingreso y trabajo, oportunidades culturales, recreativas y deportivas, salud, calidad de vida, medio ambiente, identidad étnica, infraestructura básica, fortalecimiento comunitario y liderazgo, así es como todos los acuerdos de consultas estudiados son comunes en estas dimensiones.

Esta enfoque de desarrollo se guía por el modelo propuesto de intervención muy utilizado por las empresas minero energéticas de Latinoamérica, pioneras en este tipo de procesos, modelados por Espinosa y Alvis en tres componentes a saber : El componente productivo económico que es esencial por el efecto en la erradicación de la pobreza por ingresos y cambios en la estructuras económicas, entendimiento de la informalidad y las debilidades del mercado

laboral detectadas; el componente social que está relacionado con el derecho a tener acceso y calidad de servicios públicos, educación, educación para el trabajo, salud, nutrición, para alcanzar la equidad, la igualdad de oportunidades y la inclusión; el componente de agencia comunitaria que se puede definir como la capacidad de organización de la comunidad para autogestionar su propio desarrollo, depende de la capacidad de organización y liderazgo participativo, que permita la negociación de diferencias y generación de acuerdos de cooperación público-privadas a beneficio de todo el colectivo. (2013, P 55)

Para algunas empresas, la licencia social otorgada en el protocolo de consulta previa según la Ley 21 de 1991 con comunidades circundantes de minorías étnicas, fue solo el inicio de un modelo de gestión responsable, para otras ha sido un programa más, desarrollado de toda una serie de políticas y prácticas de relacionamiento que han venido gestionando en los últimos años; lo que sí ha quedado expuesto, según sus gestores, es que las empresas han hecho mucho más de lo meramente legal, dado que la misma dinámica con las comunidades y el desarrollo de los proyectos llevan a ejecutar acciones no programadas o a redireccionar asuntos prioritarios conforme a las nuevas realidades.

Estas dinámicas de licenciamiento social y consultas previas, están también asociadas a las teorías de carácter político, es decir, aquellas que prestan atención al poder social que adquie-

ren las empresas en la medida que más influyen en una sociedad, sobre todo al enfoque de Wood, D. y Lodgson, J. (2002) en su trabajo llamado “Business Citizenship: From Individuals to Organizations, Society for Business Ethics” en el planteamiento de la Ciudadanía Corporativa los autores explican que las organizaciones no son entes individuales con autonomía para decidir sus actos, por el contrario, son actores de un entorno el cual los define y, asimismo, ellos definen aspectos de dicho entorno. Esto quiere decir que al ser una organización adquieren una serie de derechos y deberes en un marco que regula tanto el alcance de sus acciones, así como el modo de conseguir sus objetivos (Cancino & Morales, 2008)

Tal como lo comenta Amartya Sen, citado por Espinosa y Alvis (2013) la pretensión es “salir adelante con un poco de ayuda”, existiendo cierta armonía entre los procesos de mercado, los bienes y los servicios públicos de soporte “Estos últimos posibilitan a las personas expandir su capacidad de autoayuda y contribuir al bienestar de los demás; de acuerdo con Sen, este enfoque concibe una interdependencia entre la elevación del bienestar humano y la expansión de capacidad productiva y del potencial de desarrollo” en otras palabras una mejor salud, educación, acceso a servicios públicos, transporte público y movilidad, nutrición, significa en términos de desarrollo, mejora en la calidad de vida, promoción de la productividad y crecimiento económico

## Referencias

- Bustillo, M. (2016). Creación de Valor Social a través de la Licencia Social en Megaproyectos de la ciudad de Cartagena de Indias - Identificación Inicial-. Memorias III Congreso 978-980-128963-0 Investigación aplicada una mirada desde la inter y transdisciplinaridad. Cartagena De Indias: REOALCEL Octubre 2016.
- Cancino, Christian y Morales, Mario (2008) “Responsabilidad Social Empresarial” Departamento Control de Gestión y Sistemas de Información de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. Diciembre de 2008.
- Casarin, Fabio (2011).” El concepto de Licencia Social: su significado y alcance” El Inversor Online.com, recuperado el 15 de Julio de 2015 en <http://elinversoronline.com/2014/11/elconcepto-de-licencia-social-su-significado-y-alcance/>

- Cantillo, U. A. (2013). Evolución, aproximación al concepto. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Espinosa, Aarón y Alvis, Jorge (2013). Pobreza Rural y Desarrollo Humano, Cartagena de Indias, Instituto de Estudios para el Desarrollo; Universidad Tecnológica de Bolívar. Colombia Gaviria, A. (2012) los que suben y los que bajan: Educación y movilidad social en Colombia. En Colombia 2002. Bogotá: Fedesarrollo-Alfaomega
- H, O. P. (2009). La Responsabilidad Social Empresarial Como Base De La Estrategia Competitiva De Hxz. Tesis Universidad Javeriana de Bogotá. Obtenido de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis242.pdf>
- Fundación Serena del Mar, Serena de mar. recuperado de <http://serenadelmar.com.co/fundacion/> Julio 2016
- Puerto Bahía, Plataforma estratégica, recuperado de <http://espanol.pacinfra.com/about-us/visionstrategy-values/> Octubre 2016
- Responsabilidad social Corporativa, Fundación Puerto Bahía (2016) líneas de gobierno en RSC, recuperado de <http://espanol.pacinfra.com/governance/csr/> Octubre de 2016
- Karibana Beach Golf Condominio Cartagena, Master Plan, recuperado en <http://karibanacartagena.com/home/master-plan/> Agosto de 2016
- Punta Canoa (2015) video de plan de gestión social Karibanna Beach Golf condominium, recuperado en <http://karibanacartagena.com/home/plan-de-gestion-social-en-karibana/> agosto 2016
- Surtigas (2016) Informe de Gestión 2015” Documento 10 años para la Historia “ Fundación Surtigas, recuperado en <https://es.slideshare.net/capacitarse/rse-informe-de-sostenibilidad-2015de-surtigas>, Septiembre de 2016
- Surtigas, Quienes somos, recuperado en <http://www.surtigas.com.co/quienes-somos.php#ancla> Septiembre de 2016
- Villareal, O. Landeta, J (2014). El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica. Universidad del País Vasco.
- Vives, Antonio (2015). Mirada Crítica a la Responsabilidad social Empresarial en Iberoamérica, Volumen III. Disponible en [Cumpetere.blogspot.com](http://Cumpetere.blogspot.com).

# Algunas perspectivas teóricas para el estudio del emprendimiento y el género\*

*Some Theoretical Perspectives for the Study of Gender and Entrepreneurship*

Sandra Milena Zambrano-Vargas<sup>1</sup>  
Angel Wilhelm Vázquez-García<sup>2</sup>

## Resumen

El presente artículo discute la necesidad de estudiar el emprendimiento y el género de manera conjunta, con el fin de visibilizar las teorías que hasta el momento se han usado con mayor frecuencia en los estudios académicos, así como las tendencias teóricas que se abren campo. Para tal fin se hizo revisión de literatura en las bases de datos de mayor impacto, considerando documentos de frontera, clásicos y estructurales que han estudiado las dos variables expuestas. Se encontró la necesidad de proyectar investigaciones que ayuden a superar la ausencia de una crítica explícita a los métodos e instrumentos utilizados y que a su vez permitan la ampliación de los objetos de estudio, para entender estas dos disciplinas como prácticas sociales entrelazadas. Finalmente, se propone el uso explícito de las teorías feministas, en especial en su corriente postestructural, de la teoría institucional y de la teoría de estructuración social, con el fin de permitir un salto teórico que brinde evidencia empírica sobre el fenómeno de emprender como hombre o como mujer más como una construcción social que como la diferencia biológica.

## Palabras clave

Emprendimiento; género; disparidad de género; teoría feminista

## Abstract

This article proposes to study the need of entrepreneurship and gender to make visible the theories that until now have been used more frequently in academic studies, as well as the theoretical grounds that are opening the field. For this purpose, a literature review was carried out in the databases with the greatest impact, considering frontier, classic and structural documents that have studied the two variables exposed. We found the need to project research that helps to overcome the absence of an explicit criticism of the methods and instruments used and which in turn allow the expansion of the objects of study, to understand these two disciplines as interwoven social practices. Finally, the explicit use of feminist theory is proposed, especially in its post-structural current, as well as institutional theory and the theory of social structuring, in order to allow a

Fecha de recepción: 3 de agosto de 2018  
Fecha de evaluación: 20 de noviembre de 2018  
Fecha de aceptación: 13 de diciembre de 2018

Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)  
Published by Universidad Libre



\* Artículo de reflexión como resultado parcial del proyecto de investigación doctoral titulado “El género como determinante para el emprendimiento en empresas familiares”.

1 Doctoranda en Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro, Magíster en Administración de la Universidad Nacional de Colombia, docente de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Escuela de Administración de Empresas. Correo electrónico: sandra.zambrano01@uptc.edu.co. ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-3492-6971>

2 Doctor en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana, con Posdoctorado en Estudios de Género por la Universidad de Ciencias Empresariales de Buenos Aires Argentina, docente de la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Xochimilco. Correo electrónico: avazquezg@correo.xoc.uam.mx. ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-0947-8599>

theoretical leap that provides empirical evidence on the entrepreneurial phenomenon as a woman or as a man more as a social construction than as the biological difference.

### Keywords

Entrepreneurship; gender; gender disparity; feminist theory.

## Introducción

El status alcanzado por el emprendimiento en las últimas décadas ha permitido que muchas personas vuelquen su atención a este campo disciplinar, no solo desde la práctica a través de apoyos gubernamentales para emprendedores, sino que desde lo teórico se ha iniciado y fortalecido una búsqueda de características comunes que lleven a la conformación de metodologías para la formación en emprendimiento que puedan ser replicadas en diferentes grupos. Sin embargo, en los resultados de estos tipos de estudios, se encuentra que las mujeres emprenden menos que los hombres, que sus emprendimientos son más por necesidad que por oportunidad y que existen barreras culturales y sociales que hacen que su camino hacia el emprendimiento sea aún más complejo. Esto en parte se debe a que los objetos de estudio, los métodos de investigación usados y las preguntas de investigación tienden a seguir reconociendo al hombre como emprendedor por naturaleza y a dejar a la mujer con un papel secundario y con condiciones de competencia desiguales, no solo desde la práctica sino desde el diseño mismo de dichas investigaciones, las cuales se abordan con el uso de métodos racionales, y en donde es común que los emprendimientos femeninos sean vistos como inferiores a los masculinos, como lo afirma Ahl (2006) al explicar que el género debe ser entendido como una variable socialmente construida y no solo como la diferencia biológica de los sexos, tal como se trataba en años pasados (Barbieri, 1993; Lamas, 1986). De esta manera, la presente investigación cobra sentido, ya que al conocer las perspectivas teóricas con las que se han tratado estos temas de forma conjunta, se pueden reconocer las tendencias hasta ahora usadas, así como las nuevas opciones teóricas y prácticas, con el fin de for-

mular y llevar a cabo una verdadera crítica del fenómeno usando la teoría feminista, la teoría institucional y otras teorías traídas desde la sociología como un diálogo entre estas teorías o como miradas independientes.

El emprendimiento por ser considerado dentro de la administración como un tema emergente, ha llevado a que este fenómeno se estudie desde diferentes perspectivas como la económica, psicológica e institucional, entre otras (Herrera y Gutiérrez, 2014; Alean, Del Río, Simancas y Rodríguez, 2017), interesándose por los factores que hacen que una persona emprenda y las motivaciones y barreras que le permiten o le impiden sostenerse hasta convertirse en empresario, tal como lo afirma Estrada (2008), sabiendo que el éxito depende de diferentes factores que condicionan el comportamiento de una persona. Sin embargo cuando se estudia en conjunto con el género se cometen errores, por ejemplo, se nota que las investigaciones académicas también presentan sesgos de género y es poco usada la metodología cualitativa, que permitiría visualizar de mejor forma las diferencias de género para entender los roles que las personas cumplen dentro de lo social, lo político y lo económico (Creswell, 2009). De otro lado, el estudio del género como categoría transversal de investigación, se ha incrementado de múltiples maneras en los estudios en ciencias sociales (Galindo y Herrera, 2017) y desde los estudios críticos de la administración. Además, se viene despertando interés por entender la existencia de barreras estructurales que impulsan o frenan el emprendimiento con la óptica del género, como es el caso del contexto familiar (Von, 2010). Derivado de lo anterior surge la pregunta de investigación ¿Cuáles son las perspectivas teóricas más usadas en los estudios de emprendimiento y género, entendi-

das como prácticas entrelazadas y construidas socialmente?

### **El Emprendimiento desde la perspectiva de género y las nuevas tendencias en investigación**

Para Ahl y Marlow (2012), a pesar de que el discurso empresarial dice que cualquier persona puede acceder a emprendimientos solo con su propio deseo individual, la evidencia ha demostrado que sí existe un sesgo de género, en donde las mujeres no tienen las mismas condiciones que los hombres, es así como no existe aún claridad sobre el alcance epistemológico necesario para comenzar nuevas investigaciones, haciéndose necesario resaltar que se perpetúa un ordenamiento jerárquico de género en donde la femineidad se asocia con déficit y existe un discurso masculino de emprendimiento que surge como la norma incuestionable.

El Global Entrepreneurship Monitor, dentro del análisis de emprendimiento que realiza en los diferentes países concibe como categoría de análisis la edad de las personas, la formación académica, y sin duda el género, ya que ellos conscientes de la importancia de medir la capacidad de emprendimiento de una persona comprenden que son diferentes los niveles de emprendimiento para mujeres y para hombres, luego depuran aún más esos grupos y los analizan de acuerdo con otras variables (GEM, 2014). Sin embargo, sus análisis son de tipo cuantitativo y no van más allá para determinar las razones que llevan a las personas a empezar y sostener una oportunidad de negocio. Para Bonte y Piegeler (2013) la asunción de riesgos conllevan a que las mujeres logren menos emprendimientos latentes y nacientes, de ésta manera se observa que las mujeres en muchos aspectos se sienten menos competitivas que sus pares masculinos, lo que ha tratado de explicarse por las teorías sociobiológicas y las condiciones culturales tanto de mujeres como de hombres, reflejado en la cantidad de emprendimientos realizados y en los resultados del desempeño de las empresas que se reportan por cada género, en donde de

nuevo las mujeres están en desventaja (Elizundía, 2015). Otros datos también muestran que las mujeres sufren doble discriminación, por un lado la vertical que las ubica en los cargos asistenciales y con baja toma de decisión y por otro lado la horizontal, que las ubica en mayor proporción en determinados oficios como los del sector servicios en donde su remuneración es menor y con pocas posibilidades de crecimiento (Suárez, 2011; Goren, 2017).

De igual forma, la revisión de la literatura nos lleva a encontrar semejanzas en muchas de las investigaciones que se conocen sobre emprendimiento y su relación con el género, la coincidencia se encuentra en que en su mayor parte, las investigaciones buscan las diferencias entre los emprendimientos masculinos y femeninos desde lo socio demográfico, pero no analizan las razones subyacentes al hecho de ser hombre o mujer; en particular los hallazgos de tales diferencias se pueden explicar porque las mujeres conciben sus negocios como redes cooperativas y sin separarlas de las relaciones familiares (Ahl, 2006; Brush, 1992; Mirchandani, 1999). Sin embargo, se carece de estudios que analicen cómo influyen factores sociales, políticos, históricos e ideológicos de nuestra sociedad contemporánea en el fomento o inhibición del espíritu emprendedor (Ogbor, 2000; Brush, 1992). Dado que algunas teorías han pretendido explicar el emprendimiento desde la óptica de género, tratando de mostrar la existencia de disparidad que conlleva a que los emprendimientos femeninos sean menores en cantidad y en resultados económicos. A continuación se explican algunos de estos abordajes vistos con la óptica de género.

*Teoría Feminista y su relación con el emprendimiento.* No se podría hablar de la teoría feminista sin antes abordar, la forma en que se entendía el papel que jugaban las mujeres en el discurso tradicional. Antes de que tomaran forma los discursos feministas, las mujeres eran consideradas sólo dentro de los espacios privados y a los hombres se les atribuían los espacios

públicos (Bourdieu, 2007; Ortíz, 2017). Para los años sesenta los movimientos feministas cobraron fuerza y su principal propósito era el de comprender y explicar la subordinación de las mujeres. De éste esfuerzo se entendió que hasta ese momento las ciencias sociales no habían abordado dicha subordinación, pues no se documentaba la desigualdad entre hombres y mujeres (Harding, 1987; Lamas, 1986; Barbieri, 1993). De esta manera, una de las primeras propuestas es la presentada por Millet (1975) citada en Barbieri (1993) quien la identifica como resultado del ordenamiento patriarcal, cuya base es la categoría patriarcal de Max Weber, lo que llevó a que esa visión totalizadora rápidamente se incorporara en el discurso político y en el quehacer académico, pero sin ningún contenido, lo que a su vez lo volvió sinónimo de dominación masculina. Estos movimientos se dan inicialmente en países desarrollados en donde previamente se habían reconocido otros derechos a las mujeres, contenidos en la Declaración de los Derechos Humanos (Barbieri, 1993).

Para Harding (1987) la teoría feminista se divide en tres grupos que representan tanto un momento histórico en su evolución, como en el pensamiento de los teóricos y en los temas abordados en sus estudios académicos, que son la liberal, la social y la postestructural feminista. Por su parte, Calás y Smircich (2006) hacen una explicación detallada de las diferentes tendencias teóricas que forman la teoría feminista, agregando otras a las ya estudiadas, reconocen seis de ellas: la liberal, la radical, la psicoanalítica, la socialista, la postestructuralista/posmoderna, y la transnacional/postcolonial; es importante resaltar que la teoría feminista reconoce que todas las tendencias teóricas existentes brindan diferentes alternativas de acción a los problemas que implica el género en las organizaciones y por tanto diferentes soluciones a los problemas reales. A continuación se explica la relación del emprendimiento visto desde las tres corrientes de la teoría feminista expuestas por Harding (1987) y las nuevas tendencias teóricas para nuevos estudios.

1. Teoría liberal feminista: Harding (1987) explica que en ésta etapa los trabajos de las mujeres eran banalizados e invisibilizados, debido a que entraban a un mundo en donde eran excluidas de la educación y debían soportar grandes presiones de los hombres cuando no se ajustaban a lo que ellos consideraban debía ser la vida social. Al respecto, Ahl (2006) afirma que en ésta primera etapa se reconoce a la mujer y al hombre como esencialmente similares, dado que como seres humanos se les acepta su habilidad de pensar racionalmente y la existencia de subordinación de la mujer al hombre dependía de la discriminación o de las barreras estructurales existentes. Con relación al emprendimiento, en esta etapa se comprende la existencia de mayores barreras para las mujeres en el momento de acceder a los recursos necesarios para iniciar una empresa. Los recursos son en esencia dos: los activos para iniciar la empresa y las habilidades relacionadas con la educación y experiencia profesional. Para las feministas, las mujeres se encuentran en desventaja en los dos recursos, conllevando a que sus empresas logren un menor crecimiento y con menores índices de desempeño. Las críticas hechas a esta corriente se encaminan en afirmar que ver a mujeres y a hombres en igualdad de condiciones, puede traer consecuencias en parte porque existe un desequilibrio evidente entre la vida profesional y familiar, desfavoreciendo a las mujeres y de otra parte porque se pretende buscar equidad en un modelo normativo eminentemente masculino (Justo, 2008).

2. Teoría social feminista: Para esta segunda etapa de la teoría feminista, Harding (1987) explica que la mayoría de los trabajos académicos pretendieron examinar la contribución de la mujer en lo público, su orientación fue la de reconocer su papel históricamente y en ese momento para la sociedad, sin embargo los análisis fueron parciales y distorsionadores del género, ya que sólo revisaban aquellos aspectos que los hombres pensaban importantes, dejando de lado factores clave como los cambios en las prácticas sociales de reproducción y maternidad

que sin duda generaron grandes cambios a los Estados y a las instituciones públicas. Desafortunadamente no se buscó comprender cómo ese cambio, esa organización política en los movimientos de lucha de sus derechos las hicieron cambiar su pensamiento y dejar cimientos para las futuras generaciones de mujeres.

En lo que hace referencia al emprendimiento, se encuentran algunos estudios que rescatan los cambios esenciales entre mujeres y sus pares a la hora de comenzar y sostener un negocio, por ejemplo Mirchandani (1999) afirma que el emprendimiento ha sido asumido históricamente por el hombre y los estudios académicos se han centrado en analizar las diferencias entre mujeres y hombres emprendedores, además cita a Cromie (1987) quien reconoce trece aspectos que diferencian a las mujeres y hombres emprendedores y en donde se encuentra que las mujeres se preocupan menos por la ganancia de la empresa y más por el tiempo necesario para el cuidado y crianza de sus hijos, lo que a su vez se convierte en una razón poderosa para emprender. Lo anterior lleva a Mirchandani a proponer un perfil de la “típica mujer emprendedora” el cual se basa en tres aspectos comunes, en primer lugar la mujer y el hombre socializan de maneras diferentes, en segundo lugar las mujeres tienen más barreras estructurales que los hombres, por ejemplo, en el acceso a la financiación y en tercer lugar las mujeres conducen sus negocios de manera diferente a los hombres, lo que es concluyente acerca de un modelo de emprendimiento propio de las mujeres y diferente al masculino o neutro. Por otro lado, Castiblanco (2013) afirma que los estudios de emprendimiento femenino desde 1990 han analizado principalmente cuatro elementos: las características sociodemográficas de las emprendedoras, las diferencias entre emprendimientos femeninos y masculinos, el análisis del contexto y los factores asociados al comienzo de un emprendimiento, y finalmente, el emprendimiento como un proceso social importante en la redefinición de género.

Brush (1992) encuentra características comunes de las empresas propiedad de las mujeres en aspectos de gestión estratégica, pero afirma que los estilos de gestión no han sido muy estudiados, ya que frecuentemente las mujeres tienen, por ejemplo, objetivos sociales alineados con la satisfacción del cliente. Por otro lado, la autora hace un análisis de los estudios de emprendimiento desde género en el pasado y encuentra unas dimensiones comunes en donde se comparan los desempeños de emprendimientos de los dos géneros, en donde las dimensiones más utilizadas son: la individual (demografía, experiencias educativas y ocupacionales, y características psicológicas), la de organización (elementos estratégicos, características internas de la organización, tipos de negocios, estructura y problemas de la organización), la de procesos (identificación de oportunidades adquisición de recursos, construcción de la organización, gestión de los negocios y respuesta ambiental) y la de ambiente (recursos, gobierno, situación legal, industria y factores tecnológicos).

En cuanto al uso de esta corriente de la teoría feminista, se observa que autoras como Brush (1992), ofrecen una nueva perspectiva que presenta una interpretación del género basada en las diferencias entre mujeres y hombres emprendedores, a lo cual le llama “perspectiva integrada”, en donde se sugiere que las mujeres ven sus negocios como sistemas interconectados de relaciones entre la unidad económica y el mundo social y familiar, lo que permite una nueva visión para comprender el fenómeno. De igual forma Aldrich (1989) sugiere que las mujeres hacen énfasis en las relaciones interpersonales y por tanto la visión diferente de la realidad es causada por las “estructuras sociales” como son: la familia, el matrimonio, la vida social (Citada en Brush, 1992). Se propone el uso de esta corriente, sin un uso excesivo de comparaciones, dejando de lado los estudios cuantitativos, sino que más bien se reconozca una diferencia desde lo subjetivo, entendiendo que mujeres y hombres en su desempeño como emprendedores pueden tener más similitudes que diferencias.

3. Teoría postestructuralista feminista o social construccionista: La tercera etapa estudiada por Harding (1987) considera la subordinación femenina y analiza la existencia de estudios académicos que revisan la dominación masculina en aspectos como el maltrato físico, la violencia sexual, la pornografía, pero también examina la explotación económica y la discriminación política contra las mujeres. Sin embargo, también expresa el lado oscuro de la excesiva victimización de las mujeres en muchos campos, lo que lleva a una creencia generalizada de que por ser víctimas nunca han luchado con éxito y nunca podrán llevar beneficios a la sociedad y ni siquiera para ellas mismas.

Al respecto Lamas (1986) explica la existencia de diferencias socialmente aceptadas, dándole una mayor importancia a la identidad de género, la cual debe entenderse como un hecho social, no biológico. Lo anterior debido a que si bien las diferencias sexuales sirven para generar la distribución de papeles sociales, esta asignación no se desprende de forma natural de la biología sino que por el contrario constituye un hecho social que es construido y promovido socialmente, dejando de manifiesto que es el género lo que marca la diferencia fundamental entre los sexos.

Bourdieu (2007) nos dice que la relación de dominación existente, surge desde la división fundamental entre lo masculino activo y lo femenino pasivo y tiene todas las condiciones para su ejercicio dado que a los hombres se les reconoce su preminencia desde la objetividad de las estructuras sociales, lo que le deja al hombre la mejor parte dentro de las representaciones sociales y reproductivas, entre tanto la mujer atrapada en los diferentes esquemas de poder, actúa conforme con sus representaciones mentales.

En esta corriente postestructural feminista, encontramos a Ahl (2006), quien afirma que la investigación de las mujeres en el emprendimiento, tiene entre otras características como el enfoque empírico unilateral, la falta

de fundamento teórico, el descuido de factores estructurales, históricos y culturales, el uso de instrumentos de medición de género masculino, la ausencia de perspectiva de poder y la falta de análisis feminista explícito, es decir que se enfoca en la subordinación de la mujer al hombre. Además, Ahl (2006) afirma que el estudio del emprendimiento desde la perspectiva de género debe ser complementado mediante la teoría feminista, la teoría crítica y la teoría institucional, dado que por ser teorías nacidas dentro de las ciencias sociales, privilegian el uso de una metodología cualitativa útil para encontrar resultados que no se hallarían desde el paradigma racional. De igual manera, en una investigación realizada por Henry, Foss y Ahl (2015) se analizan las tendencias de los últimos treinta años en los estudios de emprendimiento y género en donde se encuentra, que existe una proliferación de estudios comparativos con poca profundidad y con una débil o nula crítica feminista, por lo tanto proponen para futuros estudios desarrollar en mayor medida un enfoque cualitativo a partir del uso de historias de vida, estudios de caso o análisis del discurso.

La corriente postestructural feminista en el emprendimiento propone el análisis del lenguaje como una forma de representación de la realidad, en contextos localizados con unas condiciones socioculturales y de identidad propias para cada región. De esta manera, se busca dar forma a los significados de los individuos cuando emprenden, como resultado del discurso sobre el espíritu empresarial y de los discursos de poder que dejan a las mujeres en desventajas frente a los hombres, debido a la existencia de una mentalidad masculina que prevalece en todos los espacios de la vida. Se juzga la necesidad de analizar de forma crítica por qué se ha silenciado la perspectiva feminista y no se ha prestado suficiente atención a la ideología sobre la cual se perpetúa un sistema patriarcal dominante (Ogbor, 2000).

*Teoría institucional y su relación con el emprendimiento.* Warnecke (2013) hace una re-

flexión acerca de la importancia de entender el emprendimiento no necesariamente en una relación directa con el desarrollo económico, como lo ha querido mostrar la economía institucional, generando unas graves implicaciones debido a que al no ser todos los emprendimientos exitosos desde lo económico se dejan de lado variables importantes a estudiar como el género y no se considera una política de emprendimiento acorde con la realidad de cada nación. De ésta forma las instituciones hacen parte de las redes sociales y de financiación a las que acuden los emprendedores, haciendo más fácil o más difícil la posibilidad de iniciar un negocio. Además la existencia de normatividad legal y de normas sociales incentiva el espíritu empresarial y debido a que esas normas sociales están institucionalizadas pueden hacer para el caso de las mujeres que el emprendimiento sea más complejo.

Cuando se observa el emprendimiento desde el institucionalismo también se ve la necesidad de entender el manejo del poder, ya que se considera la importancia de revisar esas relaciones de poder para entender de mejor forma la dinámica emprendedora y cómo ésta influye en los resultados de negocios consolidados de mujeres y hombres (Ahl, 2006). Es así que retomamos a De la Rosa (2007) quien explica que “La institución es un patrón a seguir, pero es seguido porque es construido socialmente, de forma tal que si los intereses son construidos socialmente, son susceptibles de institucionalizarse” (p.18), en donde los individuos actúan de acuerdo con marcos normativos y en función de roles e identidades.

Finalmente, desde la teoría institucional se observa la existencia de unas normas que han sido aceptadas socialmente en donde es evidente la desigualdad de género, es la causa principal para que el emprendimiento le sea más esquivo a las mujeres (Warnecke, 2013), por tanto es necesario concebir la investigación en emprendimiento bajo la influencia de las instituciones multifacéticas, bajo la necesidad de reducir las

inequidades de género dentro del contexto local para apoyar el cambio social.

*Teoría de la Estructuración social.* El análisis de la sociedad en la actualidad presenta múltiples desafíos, lo que implica el mejor uso de una gran cantidad de teorías existentes para lograr comprenderla. En éste contexto encontramos a Anthony Giddens y su teoría de la estructuración, en donde se analiza a la mujer y al hombre desde su individualidad para la representación social “Así, hombres y mujeres, al estar en contextos diferentes, generarán proyectos identitarios distintos y contribuirán a la reproducción social de forma diferenciada” (García, 2009, p. 53). De esta manera Giddens analiza el género en términos de identidad, lo que lo lleva a expresar la existencia de dos tipos de actores que se encuentran en situaciones diferentes para su acción, según Giddens (1992) citado en García (2009) la modernidad trae tres situaciones a analizar: la separación del espacio de trabajo del espacio familiar, la generación de la infancia y la invención de la maternidad, lo que deja en desventaja a la mujer a quien además se le ubica en lo privado, dando según Giddens a la mujer el control sobre las emociones como una forma de lograr esa identidad; por el contrario los hombres se encuentran en lo público y lejos del trabajo de la casa, por tanto el ser el proveedor para el hogar y el poder desarrollar una profesión le dan su sentido de vida, dejando de lado un sustento emocional. Se espera a partir de ésta teoría reconocer la existencia de actores (emprendedores) que producen de forma dinámica la sociedad, es decir que saben lo que hacen y por qué lo hacen, desde las prácticas sociales.

### **Críticas al estudio del emprendimiento visto desde el género.**

Las diferencias de género no solo se hacen visibles por los roles que las personas cumplen dentro de lo social, político y económico, también se ha entendido que el habla puede ser un factor diferenciador, tal como lo afirma Soler (2004)

citado en Bustamante (2016) cuando explica el papel sumiso y esclavizado de la mujer frente al opresor y dominante del hombre, que le lleva a encontrar diferencias significativas en el discurso individual y que se refleja en la manera como se comportan. La investigación realizada por Bustamante (2016), destaca que los intereses de hombres y mujeres son diferentes, así como su pensamiento, su habla y su acción, sin embargo son las estructuras de poder dominantes las que llevan a que las mujeres se conviertan en grupos silenciados. Entre tanto Ortíz (2017) en su estudio llega a conclusiones importantes referidas al discurso de mujeres y hombres, ya que mientras para ellas el estudio y su formación hacen parte de su proyecto de vida y fundamental para su papel como educadoras y como madres, para sus pares masculinos solo es un momento de su vida, debido a que estos últimos se consideran arriesgados y se analizan desde la calle como aventureros mientras las mujeres se observan desde la casa y en lugares más íntimos.

Diferentes autores han encontrado semejanzas en los procesos en donde se enlazan los conceptos de emprendimiento y género, por ejemplo Bruni, Gherardi y Poggio (2004) proponen cinco procesos relacionados, en el primero enfatizan que estos conceptos se estudian de forma separada y en espacios simbólicos diferentes, resaltando lo que caracteriza al hombre y a la mujer como emprendedores. El segundo proceso consiste en hacer el trabajo ceremonial y remedial que constantemente involucra la reproducción de lo femenino y lo masculino en las prácticas empresariales, cuando las fronteras invisibles se cruzan, debe haber acciones remediales que reconstituyan el orden. Como tercer proceso se encuentra el de mantener las fronteras o límites, que evidentemente los dos géneros establecen basados en las prácticas socialmente construidas. El cuarto proceso al que Goffman (1974) citado en Bruni et al. (2004), llama “footing” tiene dos orientaciones: una es la de ajustar a las personas dentro de una postura afín a un marco conceptual específico y segunda es la de tener la oportunidad de cambiar

sus referentes. El último proceso se refiere a la mercantilización del género como la explotación de un espacio simbólico sobre el cual se reconstruyen otras relaciones. En los hallazgos de algunos estudios, se observa desde las prácticas sociales, una disparidad de género, reflejada en la feminización y masculinización de los espacios laborales y sociales, que a su vez son el espejo de lo aprendido al interior de la familia y que ha sido interiorizado y replicado por mujeres y hombres indistintamente.

Por su parte Ahl (2006) utiliza un análisis feminista que implica la comprensión de la subordinación estructural de las mujeres a los hombres, es así que encontró diez prácticas discursivas comúnmente utilizadas para estudiar el emprendimiento con la óptica de género, como resultado del análisis de ciertas prácticas de investigación establecidas y referidas a las relaciones de poder entre los géneros. De esta forma se llega a comprender que los discursos repetidos en la práctica, también se han utilizado en la investigación académica, pues al tratar de entender el emprendimiento desde la perspectiva de género se ha caído en el error de seguir tratando el fenómeno de emprender como una acción más masculina, debido a que al tratar a hombres y mujeres bajo las mismas condiciones y desconocer e doble rol de la mujer, de hecho la desigualdad se hace evidente y la investigación pierde objetividad.

Entre tanto, Vázquez y Urbiola (2014) afirman la necesidad de ampliar el lente analítico que permita estudiar las relaciones de hombres y mujeres dentro de las organizaciones, en términos de las relaciones laborales y la división del trabajo, en las asimetrías y posiciones de poder y en las expresiones de subjetividad de los individuos dentro de las organizaciones. Para estos autores, existen dos formas en las que han sido abordados los estudios de género en las organizaciones, en la primera, se observa la tradición teórica anclada a la perspectiva feminista en la que se hace visible la discriminación de las mujeres en cuanto a su posibilidad de ascender en

la escala jerárquica, en la segunda, se ubica en la forma en cómo se expresan las relaciones de falta de igualdad entre mujeres y varones alrededor de la construcción hegemónica de la masculinidad en el trabajo, dado el reconocimiento de la importancia de incluir el género como una variable imprescindible para el estudio de las organizaciones, lo que debe llevar a hacer propuestas que pueden ayudar en este propósito.

Finalmente, algunas autoras inscritas dentro de la corriente postestructural feminista, apelan a hacer un llamado a los investigadores para que comiencen nuevos estudios con metodología cualitativa y enfoque fenomenológico, que ayuden a comprender el fenómeno de emprender desde la subjetividad de las personas y analizando el género como una construcción social, con el fin de encontrar respuestas a los interrogantes que no se han podido responder desde el paradigma tradicional, ni los análisis cuantitativos y comparativos que abundan en la literatura sobre emprendimiento y género.

## Discusión

La evolución de la teoría feminista como parte fundamental en los estudios de género, ha permitido visibilizar la discriminación de las mujeres dentro del sistema patriarcal dominante. Sin duda alguna la etapa actual referida a la corriente postestructural ofrece diferentes matices, a los que existían cuando se dieron las corrientes liberal o la social, no solo porque cada momento histórico ofrecía un contexto diferente, sino porque de igual forma la vida de las personas ha cambiado y hoy en día la posición de las mujeres es diferente como resultado de las luchas que se han librado en el pasado. En el emprendimiento la situación es similar, ya que actualmente se puede hablar de menores dificultades que en años pasados a la hora de emprender, lo que no implica que necesariamente se hayan derribado todas las barreras.

Se reconoce terreno abonado para una agenda de nuevas investigaciones que supere los es-

tudios comparativos, para buscar comprensiones de hechos sociales en los que los fenómenos género y emprendimiento se entrecruzan, con la mediación de arreglos institucionalizados que se reproducen automáticamente, para lo cual es preciso partir de la subjetividad como postura epistemológica, siendo para ello fundamental el uso de metodologías cualitativas y de enfoques como la fenomenología, la etnografía, el interaccionismo simbólico o el estudio de caso, y que a su vez utilice herramientas como las entrevistas, las historias de vida, los focus group, la observación; que aunque no logren resultados generalizables, si puedan concluir sobre fenómenos localizados que ayuden a dar forma a políticas públicas en favor de los emprendedores.

## Conclusiones

- Para Bonan y Guzmán (s.f), las aproximaciones conocidas como perspectiva de género parten de reconocer la subordinación política y social de las mujeres. Los cuerpos teóricos sobre género que conocemos hoy en día, son el resultado de varias décadas de intenso debate, reflexión y diversas investigaciones, que han propiciado el desarrollo conceptual tanto de las ciencias humanas como de las ciencias sociales, permitiendo la creación de nuevos horizontes epistemológicos que han ayudado a entender la realidad social desde la complejidad, lo que lleva a avanzar en el concepto del desarrollo humano que permite a su vez analizar desde el punto de vista cultural, normativo e institucional.
- La sociedad patriarcal en la que vivimos históricamente ha impulsado a los hombres hacia lo público y ha dejado a las mujeres en la esfera de lo privado, conllevándolas a que de forma arbitraria en el pasado se le hayan negado muchos derechos, entre ellos el derecho al voto, el derecho a acceder a la educación en todos los niveles y las hayan relegado a oficios de reproduc-

ción y de cuidado de otros. Desafortunadamente la reiterada inequidad de género, ha traído innumerables consecuencias, en especial para las mujeres quienes se han visto separadas de todo tipo de oportunidades sobre todo en lo relacionado con cargos directivos y que involucran la toma de decisiones, además del importante aporte que sin duda han dejado de dar a la ciencia y a todos los campos de conocimiento.

- De acuerdo con la evidencia empírica, para las mujeres el emprender una actividad le implica un mayor esfuerzo comparado con el de un hombre, la razón posiblemente se debe a que las mujeres tienen el doble rol de trabajadoras y madres, el cual socioculturalmente les ha frenado en el avance de su vida profesional. Tal como lo afirma Von (2010), quien habla de cómo el rol de madre limita el crecimiento de las empresas de propiedad de las mujeres.

- Los estudios de emprendimiento desde la perspectiva de género representan una valiosa opción para comprender algunas razones subyacentes de por qué una persona inicia una actividad desde el hecho de ser mujer o de ser hombre, ya que permite entender el género como una variable que se construye socialmente y por tanto la metodología usada así como los métodos para la recolección y análisis de la información deben ser vistos con un enfoque subjetivo y de forma opuesta a la visión racional presente en estudios anteriores. Por tanto el uso de los estudios cualitativos es recomendable, lo cual permite analizar la actitud de los actores, en este caso frente al emprendimiento desde lo individual, en la manera como construyen su realidad y comienzan una idea de negocio con los retos y oportunidades que les ofrece su contexto económico y sociocultural, lo que brinda a su vez una valiosa oportunidad para seguir haciendo investigaciones académicas que traten de explicar esa relación.

## Referencias

- Ahl, H. (2006). Why research on women entrepreneurs needs new directions. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(5), 595-621. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00138.x>
- Ahl, H. y Marlow, S. (2012). Exploring the dynamics of gender, feminism and entrepreneurship: advancing debate to escape a dead end? *Organization*, 19(5) 543-562. <https://doi.org/10.1177/1350508412448695>
- Alean, A., Del Río, J., Simancas, R., y Rodríguez, C. (2017). ¿El Emprendimiento como Estrategia para el Desarrollo Humano y Social?. *Saber, ciencia y libertad*, 12(1), 107-123. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2017v12n1.1470>
- Barbieri, T. (1993). Sobre la categoría género. Una introducción Teórico-metodológica. *Debates en sociología*, (18), 145-169. Disponible en: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/debatesensociologia/article/view/6680/6784>
- Bonan, C. y Guzmán, V. (s.f). *Aportes de la teoría de género a la comprensión de las dinámicas sociales y los temas específicos de asociatividad y participación, identidad y poder*. Disponible en: <http://www.cem.cl/pdf/aportes.pdf>
- Bonte, W. y Piegeler, M. (2013). Gender gap in latent and nascent entrepreneurship: driven by competitiveness. *Small Business Economy*, 41, 961-987. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9459-3>
- Bourdieu, P. (2007). *La dominación masculina*. (5a. ed.), pp. 7-59. Barcelona: Anagrama
- Bruni, A., Gherardi, S. y Poggio, B. (2004). Doing gender, doing entrepreneurship: an ethnographic account of intertwined practices. *Gender, Work and Organization*, 11(4), 406-429. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2004.00240.x>

- Brush, C. (1992). Research on women business owners; past trends, a new perspective and future directions. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(4), 5-30. <https://doi.org/10.1177/104225879201600401>
- Bustamante, L. (2016). *Imaginario de género en el habla de Tunja*. Tunja, Colombia: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia
- Calás, M. y Smircich, L. (2006). From the “woman’s point of view” ten years later: towards a feminist organization studies. En: *The sage handbook of organizations studies*. London: sage publications
- Castiblanco, S. (2013). La construcción de la categoría del emprendimiento femenino. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación Y Reflexión*, 21(2), 53-66. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4732996>
- Creswell, J. (2009). *Research design. Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Los Angeles: Sage
- De la Rosa, A. (2007). Poder, ambigüedad e institución: re-pensando la concepción tradicional de las relaciones de poder en el análisis organizacional. *Administración y organizaciones*, 9(18), 11-29. Disponible en: <https://biblat.unam.mx/es/revista/administracion-y-organizaciones/articulo/poder-ambigüedad-e-institucion-re-pensando-la-concepcion-tradicional-de-las-relaciones-de-poder-en-el-analisis-organizacional>
- Elizundia, M. (2015). Desempeño de nuevos negocios: perspectiva de género. *Contaduría y Administración*, 60 (2015), 468-485. [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(15\)30010-3](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(15)30010-3)
- Estrada, F. (2008). Economía y racionalidad de las organizaciones. Los aportes de Herbert A. Simon. *Revista de Estudios Sociales*, 31, 84-103. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0123-885X2008000300007&lng=e&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0123-885X2008000300007&lng=e&nrm=iso)
- Galindo, M. y Herrera, S. (2017). La categoría de género en la investigación y producción de conocimiento en enfermería en Iberoamérica: aportes para el debate. *Revista de Estudios de Género. La ventana*, 5(46), 177-201. Disponible en: <http://revistalaventana.cucsh.udg.mx/index.php/LV/article/view/6041>
- García, A. (2009). La teoría de la estructuración y su observación desde la acción: los límites del análisis. *Estudios Sociológicos*, 27(79), 31-61. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59820689002>
- Global Entrepreneurship Monitor Colombia. (2014). *Dinámica empresarial colombiana. GEM Colombia*. Recuperado 18/10/2015 de: <https://gemcolombia.org/wp-content/.../dinámica-empresarial-colombiana.pdf>
- Goren, N. (2017). Desigualdades sociolaborales. Una aproximación a sus marcos interpretativos desde la perspectiva feminista. *Revista latinoamericana de sociología del trabajo*, 1(2), 1-21. Disponible en: <http://www.ceil-conicet.gov.ar/ojs/index.php/lat/article/view/307/146>
- Harding, S. (1987). Introduction: Is there a feminist method? En: *feminist and methodology*.
- Henry, C., Foss, L. y Ahl, H. (2015). Gender and entrepreneurship research: A review of methodological approaches. *International Small Business Journal*, 34(3), 217-241. <https://doi.org/10.1177/0266242614549779>
- Herrera, K. y Gutiérrez, J. (2014). El emprendimiento como iniciativa para la creación de empresas: Análisis de la perspectiva psicológica y contextual. *Revista de ciencias sociales*, 20(2), 288-302. Disponible en: <http://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/19277>
- Justo, R. (2008). *La influencia del género y entorno familiar en el éxito y fracaso de las iniciativas emprendedoras*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
- Lamas, M. (1986). La antropología feminista y la categoría “género”. *Nueva antropología*, 8(30), 173-198. Disponible: <http://repositorio.gire.org.mx/handle/123456789/2438>

- Mirchandani, K. (1999). Feminist Insight on Gendered Work: New Directions in Research on Women and Entrepreneurship. *Gender, work & organization*, 6(4), 224-235. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00085>
- Ogbor, J. (2000). Mythicizing and Reification in Entrepreneurial Discourse: Ideology-Critique of Entrepreneurial Studies. *Journal of Management Studies*, 37(5), 605-635. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00196>
- Ortíz, E. (2017). Discursos y género, en relatos de hombres y mujeres. *AGO.USB*, 17(1), 176-191. Disponible en: <https://revistas.usb.edu.co/index.php/Agora/article/view/2818/2442>
- Suárez, R. (2011). *Mujeres empresarias en Colombia: hacia la autonomía económica y la construcción del cuidado*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá D.C.
- Vázquez, A. y Urbiola, A. (2014). **El género como una perspectiva** para el análisis de las organizaciones. *Iztapalapa Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 35(77), 159-189. Disponible: <http://www.scielo.org.mx/pdf/izta/v35n77/2007-9176-izta-35-77-159.pdf>
- Von, K. (2010). ¿Por qué no crecen las empresas lideradas por mujeres? En: *Mujeres Empresarias: Barreras y Oportunidades en el Sector Privado Formal en América Latina*. Washington, DC
- Warnecke, T. (2013). Entrepreneurship and Gender: An Institutional Perspective. *Journal of economic issues*, 47(2), 455-463. <https://doi.org/10.2753/JEI0021-3624470219>

# Aplicación de la teoría de líneas de espera en el servicio de biblioteca de una organización educativa en Cartagena, Colombia

*Application of Queuing Theory in the Library Service of an Educational Organization in Cartagena, Colombia*

Amaury Muñoz-Vergara<sup>1</sup>

## Resumen

Este trabajo se propone analizar el funcionamiento operacional de la estructura de servicio de la Biblioteca Ramón de Zubiría de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco de Cartagena. Para ello, se toman como referente los parámetros establecidos por la teoría de colas (líneas de espera), los cuales permiten describir la dinámica y eficiencia de las estaciones de servicios a través de distintas medidas de rendimiento. La metodología implementada parte de una investigación exploratoria descriptiva, con un diseño no experimental-transversal, en la que se aplica un muestreo probabilístico para población infinita. El análisis permite concluir que el sistema de servicio tiene una estabilidad a pesar de que las tasas de llegada y de salida a la biblioteca son muy altas, presentando un nivel de ocupación del 95% del sistema general. Por otra parte, subsistemas estudiados como la fotocopiadora, el casillero y la mediateca no son eficientes en la operación debido a que los tiempos ociosos son muy altos.

## Palabras clave

Teoría de colas; medidas de rendimiento; servicio.

## Abstract

Considering the set parameters in the queuing theory which allow to describe both the dynamics and efficiency of service stations by several yielding measurements, this paper is aimed at analyzing the operational functioning of the service structure of the Ramón de Zubiría Library at the Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco in Cartagena city. The methodology consists of a descriptive and explorative research with a nonexperimental-descriptive design and the implementation of a probabilistic sampling for an infinite population. The analysis allows us to conclude that the service system has stability, despite the fact that the arrival and departure rates at the library are very high, presenting an occupancy level of 95% of the general system. Nevertheless, studied subsystems such as photocopy machines, the lockers and the media library are not efficient in the operation because the idle times are very high.

## Keywords

Queueing theory; performance measures; service.

Fecha de recepción: 3 de agosto de 2018  
Fecha de evaluación: 20 de noviembre de 2018  
Fecha de aceptación: 13 de diciembre de 2018

Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)  
Published by Universidad Libre



<sup>1</sup> Magíster en Administración de Empresas de la Universidad del Norte. Estudiante del Doctorado en Administración de la Universidad del Norte, Colombia. Correo electrónico: AMAURY1172@hotmail.com

## Introducción

Las colas, filas o líneas de espera son muy comunes en la vida cotidiana. Son pocos los individuos de una sociedad moderna que no hayan tenido que esperar en una cola para subir al autobús o al taxi, para entrar al cine, para pagar en el supermercado, para cortarse el cabello o para inscribirse al iniciar el año escolar (Bierman, Bonini, & Hausman, 1996)

La teoría de líneas de espera proporciona una serie de modelos matemáticos que permiten describir el comportamiento de una gran cantidad de situaciones de servicio, en donde siempre existen una estructura de servicios y un conjunto de clientes que llegan para ser atendidos por esa estructura.

El estudio de las colas tiene que ver con la cuantificación del fenómeno de esperar por medio de medidas de desempeño representativas, tales como longitud promedio de la cola, tiempo de espera promedio en la cola, y el uso promedio de la instalación (TAHA, 2012)

En consecuencia la teoría de líneas de espera y sus modelos son tomados en este trabajo para describir el funcionamiento de la Biblioteca Ramón de Zubiria del Tecnológico Comfenalco, entendiendo que la biblioteca es el sistema de colas en general, donde llegan y salen los clientes a tasas determinadas, también se incluyen de manera específica en el estudio los subsistemas del Servicios de casilleros, servicios de fotocopiado, y la mediateca. Para el alcance del estudio se tomaron cada uno de estos subsistemas como independientes entre sí, donde cada uno se le calcularon sus respectivas tasas de llegadas, de salida y medidas de rendimiento.

Esta biblioteca que fue fundada en el 2006, presenta desde el 2010, una problemática en cuanto al volumen de llegadas (estudiantes y docentes), los cuales sobrepasaban su capacidad de respuesta en algunas horas de operación en términos de servicios. Todo esto como con-

secuencia de un aumento en la población estudiantil.

La biblioteca Ramón de Zubiria funciona como una estructura de servicios, con un horario de operación continuo que se adapta a los requerimientos de su comunidad, con 14 horas y 30 minutos de operación los días: Lunes a Viernes entre las 7:00 a.m. y las 9:30 p.m. y de 11 horas de operación los días sábados de 8:00 a.m. a 6:00 p.m.

El modelo aplicado a la biblioteca comprende un patrón de llegadas y de salidas con distribución poisson, una disciplina de cola FIFO, cada subsistema de trabajo de manera independiente, la fuente de entrada supone población infinita, y no hay límites en cuanto la capacidad de ellos.

El trabajo está estructurado de la siguiente forma: en primer lugar se desarrollará un marco teórico básico sobre los sistemas de colas, o teoría de colas, donde se exponen los principales conceptos y elementos; en segundo lugar se expone la metodología utilizada, la cual comprende la definición del diseño y tipo de investigación, de la población de estudio junto con el proceso de muestreo aplicado, las fuentes de información, y como se recolectaron y analizaron los datos; por último se presentan las conclusiones y recomendaciones.

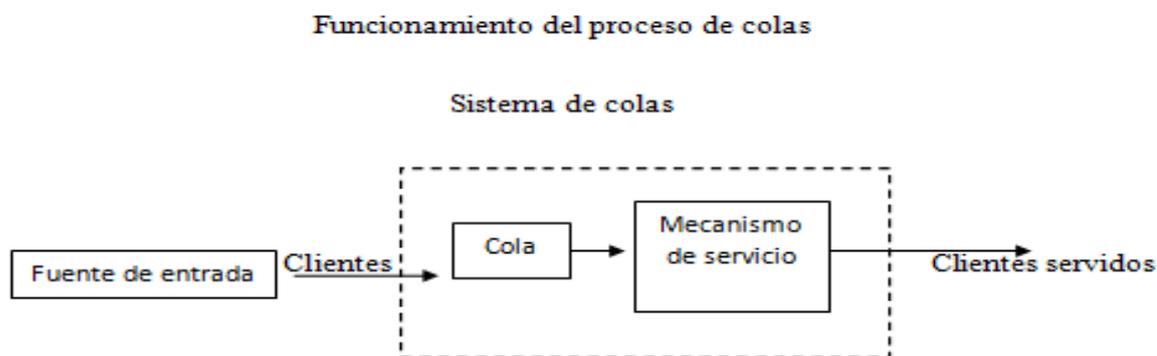
## Marco Teórico

Un sistema de colas se puede describir como sigue. Un conjunto de “clientes” llega a un sistema buscando un servicio, esperan si este no es inmediato, y abandonan el sistema una vez han sido atendidos. En algunos casos se puede admitir que los clientes abandonan el sistema si se cansan de esperar. El término “cliente” se usa con un sentido general y no implica que sea un ser humano, puede significar piezas esperando su turno para ser procesadas o una lista de trabajo esperando para imprimir en una impresora en red. (García, 2016).

Los actores principales en una situación de colas son el cliente y el servidor. Los clientes llegan a una instalación (servicio) desde de una fuente. Al llegar, un cliente puede ser atendido de inmediato o esperar en una cola si la instalación está ocupada. Cuando una instalación completa un servicio, “jala” de forma automática a un cliente que está esperando en la cola, si lo hay. Si la cola está vacía, la instalación se vuelve ociosa hasta que llega un nuevo cliente (TAHA, 2012).

Para Hiller & Lieberman (2010), el proceso básico de una cola es el siguiente: los clientes requieren un servicio y forman un fuente de entrada, luego ingresan al sistema y se unen a una cola, en un momento determinado, se selecciona a un miembro de la cola para brindarle el servicio, por medio de una disciplina de colas, luego se lleva a cabo el servicio por un mecanismo de servicio y por último el cliente sale del sistema de colas.

La siguiente grafica propuesta por Hiller & Lieberman (2010) se ilustra el anterior enunciado.



Grafica N°1: Funcionamiento básico del proceso de colas.  
Fuente: Hiller y Liberman (2010)

Todo sistema de colas comprende seis elementos o características (García, 2016).

1. Patrón de llegada de los clientes
2. Patrón de servicio de los servidores
3. Disciplina de cola
4. Capacidad del sistema
5. Número de canales de servicio
6. Número de etapas de servicio

*Patrón de llegada de clientes:* En situaciones de cola habituales, la llegada es estocástica, es decir la llegada depende de una cierta variable aleatoria, en este caso es necesario conocer la distribución probabilística entre dos llegadas de cliente sucesivas. Además habría que tener en cuenta si los clientes llegan independiente o simultáneamente. (García, 2016).

*Patrón de servicio de los servidores:* Los servidores pueden tener un tiempo de servicio variable, en cuyo caso hay que asociarle, para definirlo, una función de probabilidad. (García, 2016). El patrón de servicio es descrito por la tasa de servicio ( $\mu$  – número de clientes en atendimento en un determinado intervalo de tiempo) o por el tiempo de servicio ( $T$  – tiempo necesario para atender el cliente). (Coelho, 2010).

*Disciplina de cola:* Se refiere a la manera como los clientes son escogidos para entrar en servicio después de una cola ser formada. La disciplina más común se da por la orden de llegada, en la cual el primero que llega es el primero a ser atendido (First in, First out - FIFO o PLPS). Otras alternativas son: el último a llegar es el primero a ser atendido (Last in, First

out - LIFO o ULPS); por el atendimento con prioridad para ciertas clases de clientes, independiente de la hora de llegada en el sistema, muy común para viejos y grávidas (Priority service – PRI); y por la selección de atendimento de forma aleatoria, independiente de la orden de llegada en la cola (Service in random order – SIRO). (Coelho, 2010).

*Capacidad del sistema:* Es el máximo número de clientes que pueden estar haciendo cola, puede ser finita o infinita. Lo más sencillo a efectos de simplicidad es suponerla infinita. (Cao Abad, 2002).

*Número de canales de servicio:* Se refiere al número de servidores en paralelo que prestan servicios simultáneos a los clientes. Un sistema de colas puede presentar un o múltiples canales de atendimento, operando independientemente uno del otro. En ese último caso, puede tener una cola única o una cola para cada canal. (Coelho, 2010).

*Número de etapas de servicio:* Un sistema de colas puede tener apenas una única etapa de Servicio, como en el caso de supermercados y peluquerías, o puede tener varias etapas. En ese caso, denominado de múltiples etapas, el cliente precisa pasar por varias etapas hasta dejar el sistema. (Coelho, 2010).

Se presentan dos periodos fundamentales en un sistema de colas, el primero es conocido como estado transitorio, el cual resulta ser el periodo en el que el sistema no se encuentra operando de manera normal debido a que la circulación de clientes puede estar afectada por situaciones específicas como lo es la apertura de un local comercial en su primeras horas de operación. (Anderson, Sweeney, Williams, Camm, & Martin, 2011).

Por otro lado, en la medida en que la circulación de clientes en un sistema de colas se regula, se inicia un periodo denominado estado estable, el cual resulta “cuando el sistema alcanza la

operación estable o normal” Según, Anderson, et al, (2011) al momento de estudiar un sistema de colas o líneas de espera, resulta apropiado identificar el estado estable del sistema, en tanto este periodo es el que permitirá describir las características operativas del proceso de espera.

### *Medidas de rendimiento*

Siguiendo las consideraciones de Anderson et al. (2011), se debe entender que para describir las características del proceso simple de colas durante el periodo de operación estable, se procede a implementar las siguientes medidas de rendimiento:

- a) Patrón o tasa de llegadas,  $\lambda$
- b) Patrón o tasa de servicio o salidas,  $\mu$
- c) Probabilidad de que no haya unidades en el sistema,  $P_0 = 1 - \frac{\lambda}{\mu}$
- d) Cantidad promedio de unidades en la línea de espera,  $L_q = \frac{\lambda}{\mu(\mu-\lambda)}$
- e) Cantidad promedio de unidades en el sistema,  $L = L_q + \frac{\lambda}{\mu}$
- f) Tiempo promedio que pasa una unidad en la línea de espera,  $W_q = \frac{L_q}{\lambda}$
- g) Tiempo promedio que pasa una unidad en el sistema,  $W = W_q + \frac{1}{\mu}$
- h) Probabilidad de que una unidad que llegue tenga que esperar,  $P = \frac{\lambda}{\mu}$

### **Metodología**

#### **Tipo de Investigación y diseño**

Dadas sus características, la presente investigación es de tipo exploratoria-descriptiva en la medida que se pretende estudiar las instalaciones de servicios de la biblioteca Ramón de Zubiria, haciendo mediciones de variables

como el número de personas que ingresan a cada instalación por hora y tiempos de servicios que permitan calcular tasas de servicios o salidas, y medidas de rendimiento, tomando como referencia la teoría de colas, con el fin último de llegar a una descripción inicial del funcionamiento de la misma, lo cual puede ser el punto de partida para el desarrollo de futuras investigaciones rigurosas.

El diseño de investigación es no experimental – transversal, debido a que se pretende hacer mediciones una sola vez en el tiempo.

### **Población**

Los sistemas de colas funcionan como procesos, donde la variable tiempo juega un papel esencial en su funcionamiento, por consiguiente, las variables de estudio están siempre relacionadas con una unidad de tiempo, que para este estudio se identificó como la hora de operación. Para efectos de la presente investigación, se identificó - el número de horas de operación de la biblioteca ramón de Zubiria, como la población de estudio. Por lo tanto al ser la biblioteca con todas sus instalaciones un servicio que funciona permanentemente en el tiempo, el número de horas de operación es infinita. Identificamos a la población como infinita, donde la unidad de observaciones son las horas de operación de la biblioteca y sus instalaciones de servicio. Dado la naturaleza de la población infinita, se tomó la decisión de realizar un muestreo para obtener una muestra aleatoria.

### **Muestra**

Para obtener la muestra se trabajó un muestreo probabilístico simple para poblaciones infinitas. El cálculo de muestra arrojó un valor de 435 horas de operación, las cuales se distribuyeron entre todos los días de operación y también para calcular las tasas de llegadas y tasas de salida para la biblioteca en general, la mediateca, servicio de fotocopidora y casillero. Para cumplir con la recolección de la muestra se utilizó

un grupo de colaboradores (estudiantes) que hacían las mediciones de manera simultánea en cada una de las instalaciones. La información se recogió en el periodo de segundo semestre del 2015 y primero de 2016.

### **Fuentes de información**

Como fuente de información primaria se toma como referencia los periodos de operación y las distintas instalaciones de servicios estudiadas que hacen parte de la biblioteca Ramón de Zubiria que son: La biblioteca como un sistema general, las instalaciones de servicio de casillero, mediateca y fotocopia. Además se trabajó con entrevistas con las directivas de la biblioteca, quienes proporcionaron información con respecto a los aspectos administrativos de la biblioteca, los usuarios de las instalaciones de servicio, de quienes se procedió a describir algunos aspectos cualitativos relacionados con el funcionamiento operativo de las instalaciones de servicio.

### **Recolección y análisis de la información**

Para la recolección de la información se utilizó la observación directa con apoyo de un instrumento (formato) para registrar el número de llegadas por hora, número de salidas por hora, y tiempos de servicios; lo anterior permitió calcular las tasas de llegadas y tasas de salidas, de cada uno de las instalaciones de servicios, por medio de formatos previamente diseñados. Para el análisis de la información se recurrió a la estadística descriptiva para el cálculo de promedios, y creación de tablas, para lo cual se utilizó Excel y el SPSS para análisis de datos.

### **Resultados**

La instalación de servicio que experimentó una gran circulación de usuarios durante el periodo de medición fue la biblioteca como un sistema integral con un patrón de llegadas de 121 usuarios y tasa de salida de 127 usuarios por hora, seguida de la instalación de casillero

**Tabla 1. Medidas de rendimiento**

Medidas de rendimiento	Biblioteca general	Casillero	Fotocopias	Mediateca
$\lambda$	121	64	20	16
$\mu$	127	143	30	36
<b>L</b>	21	0,80	2	0,81
<b>Lq</b>	20	0,36	1	0,36
<b>W</b>	0,1711	0,0126	0,1021	0,0500
<b>Wq</b>	0,1633	0,0065	0,0688	0,0224
<b>P</b>	0,9541	0,4448	0,6737	0,4473
<b>P<sub>0</sub></b>	0,0459	0,5552	0,3263	0,5527

Fuente: Elaboración propia

con promedios de llegada y salida de 64 y 143 usuarios por hora respectivamente. Por su parte la instalación de fotocopia seguida de la instalación mediateca fueron los puntos de servicio con menor circulación de usuarios con patrones de llegadas y salidas de 20 y 30 para la fotocopia y de 16 y 36 para la mediateca.

Consecuente con la mayor circulación de usuarios, la instalación de sistema general genero un mayor volumen de usuarios en cola y en el sistema con  $L = 21$  y  $Lq = 20$ , muy supe-

rior las cantidades de usuarios en cola y en las instalaciones de servicios de los demás subsistemas como era de esperarse; en donde las colas no fueron muy grandes, con 1 usuario en cola para la instalación de fotocopia y 0,36 para las instalaciones de casillero y mediateca.

En la instalación en la que mayor tiempo permanecieron los usuarios tanto en el sistema como en cola fue en el sistema general, seguido de en orden descendente de las instalaciones: fotocopia, mediateca y casillero.

**Tabla 2. Tiempos en los subsistemas**

Tiempos en minutos	Casillero	Fotocopias	Mediateca
De espera (Wq)	0,39	4,128	1,344
De servicio ( $1/\mu$ )	0,366	1,988	1,656
En el sistema (W)	0,756	6,126	3

Fuente: elaboración propia

En la tabla 2, se hace una comparación de los tiempos de espera en cada uno de los subsistemas de servicio, donde se en la Mediateca los clientes deben esperar 1,34 minutos para ser atendidos, en promedio le prestan el servicio en 1,65 minutos, y duran en la mediateca 3 minutos en promedio. En la fotocopidora el tiempo de espera es mayor 4,12 minutos, el de atención 1,9 minutos, y en fotocopidora 6,12 minutos.

En el casillero los tiempos son menores, deben esperar 0,39 minutos, los atienden en 0,36 minutos y duran 0,756 minutos (menos de un minuto).

La biblioteca en general posee un nivel de ocupación del 95,41% del tiempo, lo cual es muy alta, e implica un volumen de actividad alta. En cuanto al casillero encontramos niveles de ocupación del 44,48% pero se observa

un considerable nivel ocioso del 55,52% del tiempo; estos niveles son similares en la Mediateca, por lo que permite suponer que puede aprovecharse el tiempo de los funcionarios que prestan estos servicios en otras actividades. La fotocopidora tiene un nivel de ocupación del 67,37% lo cual es relativamente bueno, y nivel de ocio del 32,63% del tiempo. Si la operación de la biblioteca son 14 horas podemos inducir que se “desperdician” 7,7 horas en Casillero y Mediateca ( $14 \times 0,552 = 7,7$ ) y 4,5 horas en fotocopidora ( $14 \times 0,3263 = 4,5$ ).

### Conclusiones y Recomendaciones

La instalación de servicio que mostro una mayor capacidad para atender usuario fue el casillero, dado que en un hora de operación fue capaz de atender potencialmente a un promedio de 143 usuario, mientras que la instalación con menor capacidad para atender usuarios fue la fotocopia, que en promedio atendió 30 usuarios por hora.

El número de personas en promedio que hacen cola – a la espera de un servicio - es relativamente considerable en toda la biblioteca, 20 clientes en cola. En los subsistemas de Fotocopidora, Casillero y Mediateca las colas son mínimas, con promedios de 1; 0,36 y 0,36 personas en espera respectivamente. Situación que permite plantear la hipótesis que son muy eficientes.

En donde los clientes más tiempo deben gastar para adquirir un servicio es en la fotocopidora, con 6,12 minutos, luego sigue la mediateca con 3 minutos, y por último el casillero que gastan menos de un minuto (0,75). Aquí se incluye el tiempo de espera más el de servicio.

La instalación que permaneció mayor tiempo ocupada fue el sistema general, seguida en orden descendente por las instalaciones de. Fotocopia, Mediateca y Casillero. Hay tiempos ociosos muy grandes en Casillero, Mediateca y la Fotocopidora, los cuales deben ser indaga-

dos con mayor profundidad, para identificar las causas.

A pesar de que la tasa de llegadas y tasa de salidas de usuario de la biblioteca como un sistema integral se mantiene fluctuante durante la mayoría del periodo de operación, en la totalidad de las instalaciones de servicio el promedio de salidas de usuarios es superior al promedio de llegadas calculado de manera total.

Esta situación resulta positiva para las distintas instalaciones de servicio de la biblioteca Ramón de Zubiria, en tanto, se demuestra que en cada una de ellas se presentó cierto grado de estabilidad, debido a que durante el periodo de medición las instalaciones en promedio fueron capaz de atender un número mayor de usuarios de los que ingresaban a cada sistema, si esta situación no se hubiese presentado, tendríamos colas interminables (de crecimiento infinito).

Se recomienda:

*Mantener la capacidad de respuesta de las instalaciones.* Al hablar de capacidad de respuesta, se hace referencia a la máxima cantidad de usuarios admitida por cada instalación para la prestación adecuada del servicio. Se debe indagar en un estudio posterior cuales son las causas de los altas horas ociosas en algunos subsistemas.

*Implementar un sistema de monitoreo permanente.* Es recomendable medir de manera continua la cantidad de usuarios que circula por la biblioteca, de manera que se haga posible realizar diagnósticos sobre la estructura operacional las distintas instalaciones de servicio e implementar acciones correctivas en el momento que se haga necesario. Para lo anterior, es preferible realizar una propuesta investigativa cuyo producto final sea un sistema de información computarizado, que permita la capturar los datos (número de llegadas, número de salidas, tiempo de servicio) en el tiempo que se presenta cada evento.

*Incluir elementos de costos para el análisis de las instalaciones de servicios.* Determinando el costo a lo largo del periodo de operación de la biblioteca teniendo en cuenta los factores de utilización del sistema, con la intención de incluir otro factor de carácter cuantitativo para la toma de decisiones estratégicas en función de mejorar la estructura de los servicios de las instalaciones.

*Realizar estudios posteriores que permitan entender con mayor claridad el funcionamiento de la biblioteca.* Estos estudios deben realizarse con un mayor grado de rigurosidad al presente, materializado por un grupo de investigación interdisciplinario, enfatizando en términos metodológicos, por ejemplo realizar simulaciones con el propósito de llegar a conclusiones, aún más importantes sobre la estructura de servicios de la biblioteca y de su mejora.

## Referencias

- Anderson, D., Sweeney, D., Williams, T., Camm, J., & Martin, K. (2011). *Métodos cuantitativos para los negocios* (Onceava ed.). Mexico: CENGAGE LEARNING.
- Bierman, H., Bonini, C., & Hausman, W. (1996). *Análisis cuantitativo para la toma de decisiones*. España: Irwin.
- Cao Abad, R. (2002). *Introducción a la simulación y a la teoría de colas*. Coruña, España: NETBIBLO.
- Coelho, A. S. (2010). *Aplicación de la teoría de colas y de la simulación al embarque de mineral de hierro y manganeso en la terminal marítima de Ponta de Madeira*. *Revista Gestão Industrial*, 06(03), 63-78.  
<https://doi.org/0.3895/S1808-04482010000300004>
- García, J. P. (2016). *Aplicando Teoría de colas en Dirección de operaciones*. Recuperado el 14 de Junio de 2018, de Universidad Politécnica de Valencia: <http://personales.upv.es/jpgarcia/linkedddocuments/teoriadecolasdoc.pdf>
- Hiller, F., & Lieberman, G. (2010). *Introducción a la investigación de operaciones* (Novena ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- TAHA, H. (2012). *Investigación de operaciones* (Novena ed.). México: Pearson.

# Modelo de explotación pesquera sostenible como apuesta productiva: caso Moñitos, Córdoba, Colombia

*Sustainable Fishing Exploitation Model as a Productive Bet:  
The case of Moñitos, Córdoba, Colombia*

Jaime Eduardo González-Díaz<sup>1</sup>  
José Antonio Sánchez-González<sup>2</sup>  
Enrique Ochoa-Dearco<sup>3</sup>  
Iván Sánchez-Valbuena<sup>4</sup>

## Resumen

El propósito de este artículo es diseñar un modelo conceptual de explotación pesquera para el municipio de Moñitos, Córdoba, que permita mejorar las condiciones socioeconómicas de la población. Este trabajo es producto de un estudio descriptivo, transversal y mixto. Para caracterizar la población se aplicó una encuesta a una muestra no probabilística por conveniencia de 40 pescadores. El diseño del modelo incluyó la identificación de los actores claves, la definición de las relaciones entre los actores, la representación formal del modelo conceptual y la descripción del comportamiento esperado por el mismo. En el modelo propuesto se aplica la teoría de la triple hélice universidad-empresa-Estado, donde la Gobernación de Córdoba y la Alcaldía Municipal gestionan, coordinan y ejecutan políticas y recursos, por medio de sus planes de desarrollo, programas, y proyectos; las instituciones educativas de básica, junto con el Sena y la Universidad de Córdoba (Ceres), brindan capacitación al recurso humano e investigación para tener un producto final con valor agregado; los proveedores ofrecen los insumos para el desarrollo de la actividad pesquera; los pescadores como actores protagónicos se encargan de la captura, extracción y el cultivo de peces; la procesadora y la comercializadora producen y venden respectivamente los productos finales. Por último, y para garantizar la supervivencia del modelo en el mediano y largo plazo, se han planteado una serie de opciones que permitan la sostenibilidad institucional, técnica, operativa, ambiental y financiera del mismo.

## Palabras clave

Desarrollo; explotación pesquera; modelo conceptual; socioeconómico; triple hélice.

Fecha de recepción: 3 de agosto de 2018  
Fecha de evaluación: 20 de noviembre de 2018  
Fecha de aceptación: 13 de diciembre de 2018

Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)  
Published by Universidad Libre



1 Administrador de Empresas. Magíster en Desarrollo Empresarial. Doctor en Ciencias Sociales (c). Coordinador de investigaciones Escuela de Administración de Negocios Internacionales EANI, Universidad del Sinú Seccional Cartagena (Colombia). Correo electrónico: [jaimgonzalezd@unisinu.edu.co](mailto:jaimgonzalezd@unisinu.edu.co) ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9441-5543>

2 Administración Hotelera y Turismo. Magíster en Gerencia Empresarial. Doctor en Ciencias Gerenciales. Posdoctor en Humanidades. Docente investigador de la Universidad de La Guajira. Investigador sénior Colciencias. Miembro del grupo de investigación AIKA. Correo electrónico: [Jsanchez@uniguajira.edu.co](mailto:Jsanchez@uniguajira.edu.co)

3 Economista. Especialista en Gerencia Logística. Magíster en Administración de Empresas. Doctorando en Administración Gerencial Universidad Benito Juárez. Profesor Universidad del Sinú Seccional Cartagena (Colombia). [enriqueochoadearco@gmail.com](mailto:enriqueochoadearco@gmail.com). ORCID iD: <https://orcid.org/000-0002-1511-7397>

4 Administrador de Empresas. Magíster Gerencia Empresarial. Docente investigador de la Universidad de La Guajira. Correo electrónico: [ijsanchez@uniguajira.edu.co](mailto:ijsanchez@uniguajira.edu.co)

## Abstract

This paper is aimed at designing a conceptual model of fishing exploitation for the town of Moñitos in the department of Córdoba to improve the socioeconomic conditions of the population. The paper is the product of a descriptive, cross-sectional and mixed study. To characterize the population, a survey was applied to a non-probability sample for the convenience of 40 fishermen. The design of the model included the identification of the key actors, the definition of the relationships between the actors, the formal representation of the conceptual model, and the description of the behavior expected by it. In the proposed model the theory of the triple helix University-Company-State is applied, where the Government of Córdoba and the Municipal Government manage, coordinate, and execute policies and resources through their development plans, programs, and projects; the basic educational institutions, together with Sena (Colombian state job training entity), and the University of Córdoba (Ceres), provide regarding to human resources and research to have a final product with added value; the suppliers offer the inputs for the development of the fishing activity; the fishermen as leading actors are in charge of the capture, extraction and cultivation of fish; the processor, and the marketer, produce and sell the final products respectively. Lastly, and in order to guarantee the survival of the model in the medium and long term, a series of options have been proposed that allow for institutional, technical, operational, environmental, and financial sustainability.

## Keywords

Development; fishing exploitation; conceptual model; socioeconomic; triple helix.

## Introducción

La pesca es una de las primeras acciones del hombre para la satisfacer sus necesidades de alimento. En sus inicios, se limitaba a una acumulación básica, luego se utilizaron los instrumentos de caza. Esta actividad al principio sirvió, para satisfacer las necesidades individuales, pero luego el aumento de la producción, y el descubrimiento de las propiedades conservantes de la sal, convirtió el comercio del pescado salado y seco uno de los más prósperos. Igualmente, los progresos enormes de la construcción naval, hicieron su aporte para el desarrollo de la pesca como la actividad económica que conocemos hoy (Lema, 2017).

En la actualidad, se estima que la producción mundial total de la pesca de captura para 2014 fue de 93,4 millones de toneladas. Las capturas en aguas marinas fueron de 81,5 millones de toneladas, lo que lo que representa un ligero incremento en el curso de los dos últimos años. A nivel mundial en aguas continentales las capturas fueron de alrededor de 11.9 millones de toneladas, siguiendo un patrón positivo que ha impulsado una expansión del 37% en la década más reciente. La producción acuícola sumo 73.8 millones de toneladas (FAO, 2016).

En Colombia, la actividad pesquera es realizada por alrededor de 200.000 personas que en todo el país generan unos 400.000 empleos indirectos (Aunap, 2017). Sin embargo, la administración de la actividad pesquera y la acuícola en Colombia es una tarea especialmente problemática, dada la variedad, cantidad y la extensión de las comunidades biológicas oceánicas de la nación, y la circunstancia de las poblaciones pesqueras; comunidades excluidas por la carencia, el desempleo, la lejanía o la guerra (Ocde, 2016).

La práctica de la pesca en Colombia incorpora la explotación de los recursos de pesca en sus dos mares, ríos, y numerosos cuerpos de agua. A pesar de que esta actividad no contribuye en gran parte al PIB, emplea a un número crítico de la población que adquiere ingresos importantes de manera directa o indirecta. Del mismo modo, aporta a la seguridad alimentaria, ya que está es destinada al consumo interno y auto-consumo.

En el país, hasta hace un par de décadas se llegaron a extraer por medio de la pesca artesanal hasta 80.000 toneladas al año, hoy las cifras más optimistas hablan de 18.000 (Aunap, 2014). Actualmente, el consumo per cápita

de pescado supera los ocho kilos al año (Aunap, 2018). Ante este panorama, el país se vio obligado a importar casi todo el pescado que se vende. Así pues, Colombia importa alrededor del 70% de lo que se consume en pescado (Montoya, Duque, y Prieto, 2014).

Según datos del Ministerio de Agricultura, la pesca en Colombia produce cerca de 67.000 toneladas por año, mientras que se importan 285.592 toneladas. Las principales especies importadas son basa, atún (conserva), salmón y crustáceos como el camarón, mientras que los principales países de origen son Ecuador, Vietnam, Chile y Estados Unidos. Con respecto a pescado de cultivo, en 2015 la producción piscícola fue de 103.114 toneladas, representados principalmente en tilapias, cachamas y truchas; la producción de camarón fue de 2.200 toneladas (Aunap, 2018).

Las dificultades de la industria pesquera están atadas entre otros aspectos, al alto precio del combustible, el costo de las redes, que son importadas; la falta de repuestos y plantas de procesamiento, y hasta la violencia (Suárez, et al. 2017). El tema central está entonces en los costos de producción, que hacen casi imposible la actividad. Mientras un galón de combustible para estas embarcaciones vale US\$1 en Ecuador, en Colombia hay que pagar US\$3. Eso no sería tan relevante si no fuera porque el combustible representa 70% del valor de la canasta de costos de esta industria (Merino, Bonilla, y Bages, 2013).

Por su parte, la costa caribe colombiana pese a tener unas ventajas comparativas importantes, también tiene bajos indicadores de desarrollo socioeconómicos, lo cual se manifiesta en la calidad de vida de la población. La actividad económica en esta región, es liderada por la agricultura, ganadería, minería, industria, turismo y el transporte marítimo (Aguilera, et al. 2013). La pesca en cambio solo corresponde a una actividad económica artesanal e informal poco aprovechada, con poca organización y

tecnificación pero que aporta a la manutención de muchas comunidades (Esquivel, et al. 2014)

Moñitos es un municipio de zona costera del departamento de Córdoba, que fue inicialmente constituida por pescadores de la etnia negra hace alrededor de 278 años. La actividad pesquera ocupa un renglón importante en la economía de la población, constituida por alrededor de 6,947 personas; de las cuales aproximadamente 1920 personas satisfacen sus necesidades por medio de la pesca, situación que pone de manifiesto que existe una relativa dependencia de esta actividad (Plan de Desarrollo de Moñitos 2016-2019).

Pero, al igual que en otras zonas del país, la actividad pesquera es artesanal, y no existen proyectos que promuevan y desarrollen el potencial del municipio en esta área. Así las cosas, al encontrar un territorio que adolece de estrategias que promuevan el desarrollo de la población, y aproveche las ventajas naturales de esta localidad; se hace importante proponer el diseño de un modelo de explotación pesquera que genere desarrollo social y económico para la municipalidad, y que posibilite en un futuro, convertir al Municipio de Moñitos en un emporio pesquero, que mejore su realidad socioeconómica.

## Revisión de Literatura

Los modelos conceptuales o teóricos son representaciones detalladas, predecibles y coherentes con la teoría científica. Son representaciones externas, que pueden surgir en modelos numéricos, analogías o mecanismos materiales (Greca y Moreira, 1998). La definición de un modelo conceptual incluye establecer los objetivos del modelo, identificando sus linderos, agrupando las partes del sistema, distinguiendo las conexiones entre las partes, la descripción formal del modelo, y por último, la representación de las pautas normales de actuación del modelo (Nugroho, Flaton, y Chaudron, 2008; Anda, Hansen, Gullesen, y Thorsen, 2006).

Para el caso de los modelos de desarrollo local, estos evidencian rasgos que definen: personas, empresas, territorio, y características socioculturales. Ejemplo de esto son los clúster, los cuales muestran concentración geográfica de empresas interconectadas. La interface que une estos modelos socio-productivos, es la representación de sistemas regionales jerárquicos (organizaciones, entidades, y empresariales); este tejido es fuente de capital social, individual y grupal (Bravo y Marín, 2014).

En el contexto más específico de los modelos de aglomeraciones empresariales, se pueden encontrar los globales y los sectoriales. En cuanto a encadenamientos productivos globales Gereffi (1999), señala que coexisten las redes locales con una o varias globales. En cuanto a los modelos de aglomeración sectoriales para el caso mexicano están integrados por los primarios, secundarios, y de servicios. En el caso específico de los modelos de cadenas productivas agroindustriales, en estas se observan vínculos intersectoriales entre las actividades agropecuarias e industriales con un papel importante de la tecnología (Carbajal, Tovar, y Zimmerman (2017).

### **Metodología**

El presente artículo es el resultado de una investigación descriptiva que asumió un diseño de investigación no experimental, transversal y combinada. En su parte cuantitativa con el fin de caracterizar la población de pescadores del Municipio de Moñitos Córdoba, se aplicó una encuesta a una muestra no probabilística por conveniencia de 40 pescadores. Para el procesamiento se aplicó el análisis estadístico, utilizando el software Excel como auxiliar en esta labor. En su parte cualitativa y para el diseño del modelo se hizo una adaptación de los métodos de Nugroho, et al (2008), y Anda, et al (2006), así: se identificaron los actores del modelo, se definieron las relaciones entre los componentes del sistema, se desarrolló la representación formal del modelo conceptual, y finalmente, la

describió el comportamiento esperado del modelo.

### **Situación actual de la actividad pesquera en el Municipio de Moñitos**

Las personas que se dedican a la actividad pesquera en Moñitos Córdoba son de escasos recursos, generalmente son campesinos que han hecho de esta actividad una fuente de ingresos importante. Es una actividad que se aprende de generación en generación, es realizada de forma empírica, y la tecnología utilizada para las faenas de pesca es muy artesanal, por lo cual presentan variedad en el tamaño de embarcaciones, las cuales son construidas generalmente de madera, y en algunos casos están dotadas de un motor fuera de borda y de remos. A baja escala, aún utilizan el trasmallo como para atrapar los peces.

En estas condiciones, las salidas “afuera” -término utilizado por los pescadores para referirse a alejarse del litoral- se hacen en la madrugada, y regresan por la noche. Muchos pescadores afirman que, por las condiciones del mar, y los pocos recursos tecnológicos que poseen, tienen muchos limitantes a la hora de realizar sus faenas; y muchos no se atreven a pescar en mar abierto. Para la conservación de los productos en forma generalizada se utiliza hielo para mantenerlo fresco, comercializándolo casi de forma inmediata en el lugar de desembarco.

Adicionalmente, al no existir un muelle de desembarco, una comercializadora, ni un astillero; las actividades de comercialización de los peces y mantenimiento de los botes se llevan a cabo en la playa, con lo cual se genera contaminación por los residuos producto de estas actividades, además que el mantenimiento es realizado casi siempre por los mismos pescadores.

Para analizar la situación actual se aplicaron unas encuestas a una muestra de pescadores de la localidad, las cuales permitieron hacer una caracterización de los mismos. La mayoría

**Tabla 1.** Caracterización de la comunidad de pescadores del Municipio de Moñitos Córdoba.

<b>Edad</b>	<b>10-20 años</b>	<b>20-30 años</b>	<b>30-40 años</b>	<b>40-50</b>	<b>50-60 años</b>	<b>Más de 60 años</b>
Porcentaje	0%	38%	18%	22%	13%	9%
<b>Estado civil</b>	<b>Soltero</b>		<b>Casado</b>		<b>Divorciado</b>	
Porcentaje	49%		51%		0%	
<b>Nivel educativo</b>	<b>Primaria</b>		<b>Secundaria</b>		<b>Superior</b>	
Porcentaje	54%		46%		0%	
<b>Subactividad</b>	<b>Pesca artesanal</b>		<b>Pesca industrial</b>		<b>Comercialización</b>	
Porcentaje	92%		0%		8%	
<b>Antigüedad</b>	<b>1-3 años</b>	<b>3-5 años</b>	<b>5-10 años</b>	<b>Toda la vida</b>		
Porcentaje	6%	9%	23%	62%		
<b>Otras actividades</b>	<b>Solo pesca</b>	<b>Pesca y comercializa</b>	<b>Pesca y mototaxi</b>	<b>Pesca y agricultura</b>	<b>Pesca y otros</b>	
Porcentaje	23%	26%	13%	21%	17%	

Fuente: Elaboración propia

de los pecadores (38%), está entre los 20 y 30 años. El 51% de los pescadores se encuentran casados. El 54% cuentan solo con estudios primarios. El 77% de la población adicionalmente se dedica a otras actividades diferentes a la pesca. Un 62% los pescadores se han dedicado toda la vida a esta actividad.

Además, el 26% se dedican a la pesca y a la comercialización de estos productos, el 100% de los pescadores encuestados no pertenecen a ninguna asociación, el 21% utiliza en sus faenas canoas, redes y anzuelos (actividad artesanal), el 41% dedican a sus faenas entre 7 a 8 horas diarias, en el 56% de los casos núcleo familiar de los encuestados está conformado por entre 3 y 4 personas. Esta caracterización ratifica que la actividad pesquera en el Municipio es una actividad prácticamente de subsistencia, que no está aportando a mejorar las condiciones de vida de los pescadores, ni mucho menos está incidiendo en la transformación de la población.

## Las relaciones entre los actores del Modelo de explotación pesquera en Moñitos Córdoba

### Actores de apoyo

**Gobernación.** Su papel es fomentar e invertir en la infraestructura necesaria para el desarrollo social y económico del municipio de Moñitos. Esto implica gestionar, coordinar, y ejecutar políticas, y recursos que vayan dirigidos a dotar la región de recursos y capacidades para la actividad pesquera. Igualmente, deben incluir este renglón en los planes de desarrollo, programas, y proyectos; que dependan de esta entidad.

**Alcaldía.** Cumple el papel de organizador del desarrollo local, estimular la participación ciudadana, en procura del progreso de sus habitantes; en este caso sus esfuerzos estarán dirigidos a: construir las obras que demande la actividad pesquera, la ejecución de proyectos que apuntalen la pesca en el municipio.

Además, debe contribuir a la eficiencia de los productores locales facilitando su acceso a nuevas tecnologías, a la conformación de asociaciones de productores, comercializadores, procesadoras y distribuidoras del comercio pesquero. Gestionar la creación de programas educacionales referentes al conocimiento pesquero. Y también, identificar y contactar las fuentes de los recursos financieros requeridos en el proyecto.

**Sena.** Tiene como papel fundamental brindar capacitación al recurso humano en temas relacionados con la pesca que contribuyan al fortalecimiento de sus capacidades. Dotar a los pescadores de competencias laborales en aspectos como: recolección, almacenamiento, conservación, y cultivo de los peces. Competencias en manipulación e higiene de los productos pesqueros. Ofrecer capacitación en el desarrollo de nuevos productos con valor agregado. Al igual, que formar en modalidades de administración, finanzas, contabilidad, costos, distribución y comercialización.

**Instituciones Educativas.** Estos actores procuran ofrecer una formación integral; y adicionalmente, lograr la integración con la educación media, y preparación a través de la integración con programas de formación por competencias del Sena en el ámbito del sector pesquero y sus complementarios. Para que desde las mismas aulas de las IE se desarrollen programas, metodologías e instrumentos diseñados por el Sena, y la universidad de Córdoba, entre otros.

**Universidad de Córdoba (Ceres<sup>5</sup>).** Cumple un rol fundamental, como es formar profesionales idóneos y competentes, en carreras profesionales como acuicultura, biología, medicina veterinaria y zootecnia, ingeniería ambiental, de alimentos y agronómica; pero también debe desarrollar investigación, para potenciar el desarrollo local, con el fin de aumentar la com-

petitividad regional, en especial, la competitividad de su actividad pesquera; buscando mayor producción a menores costos, y mejorando el bienestar de los pobladores.

### **Industrias relacionadas**

**Fábricas de hielo.** Se produce el hielo en moldes considerando el tamaño requerido; Estos se cargan con agua consumible o agua de mar no contaminada o tratada, para evitar que contenga contaminantes. Después de solidificarse, se sumergen en agua para descargar el hielo de los moldes. Los bloques se deslizan y se guardan en un espacio de almacenamiento o se distribuyen directamente (Salazar, 2015).

**Almacén:** la conservación del producto de la pesca debería ser posible en cuartos fríos, cuya medida fluctúa según el volumen de captura que se mueve a lo largo del año; Deben estar completamente separados de la temperatura externa. Al momento en el producto está enlatado o secos, la congelación no es importante para mantenerlos, solo se requieren locales seguros e higiénicos con temperaturas bastante estables.

**Astilleros.** En la pesca, el diseño y la reparación de las embarcaciones es, en general, especializada, lo que hace que sea importante contar con astilleros adecuados, donde se pueda realizar mantenimiento constante, además de emplear las técnicas de la ingeniería y la arquitectura naval. Igualmente, hay que destacar que los repuestos, al igual que los talleres, son totalmente diferentes según lo indicado por las diversas necesidades que presenta la actividad pesquera.

### **Actores productores**

**Proveedores de equipos e insumos.** Cuya finalidad es satisfacer las necesidades de los pescadores surtiéndolos de materiales para el desarrollo de la actividad pesquera como: redes

<sup>5</sup> Centros Regionales de Educación Superior

de arrastres, anzuelos, nasas, trasmallos, botes o lanchas.

**Pescadores.** Son los actores protagónicos del proceso, encargados de la captura y cría de los peces, quienes utilizarán los equipos e insumos para realizar las actividades dirigidas a la extracción del recurso pesquero. A su vez, son proveedores para la comercializadora y procesadora.

### **Actores intermediarios**

**Procesadora.** Están a cargo del procesamiento, conservación y empaque. Su disposición debe ser el resultado del análisis de distribución de planta, con base en los diagramas de análisis de operaciones; además debe incluir el diseño del organigrama de las áreas administrativas, y de producción (Naranjo, 2014).

**Comercializadora.** Es la responsable de vender el producto final; Se ocuparía de dos tipos de distribución, al por mayor y al detal. Su trabajo incorporaría la investigación, y la elección de un segmento de mercado, la determinación de un producto que satisface a los clientes y la garantía de un precio razonable, además de la formulación de la estrategia de comunicación, y la logística de distribución (Ospina y Sanabria, 2010).

### **Modelo de explotación pesquera en Moñitos Córdoba**

El modelo está diseñado para que se aplique la triple hélice Universidad-Empresa-Estado (Etzkowitz, 2002). Este debe contar con el apoyo de las entidades gubernamentales (Gobernación, y Alcaldía); quienes deben fijar la política pública de desarrollo local, la cual para el municipio en cuestión sería el sector pesquero.

Adicionalmente, estas entidades deben destinar fondos de sus presupuestos y gestionar dineros a nivel nacional para darle un impulso a las acciones que permitan activar y dinamizar la

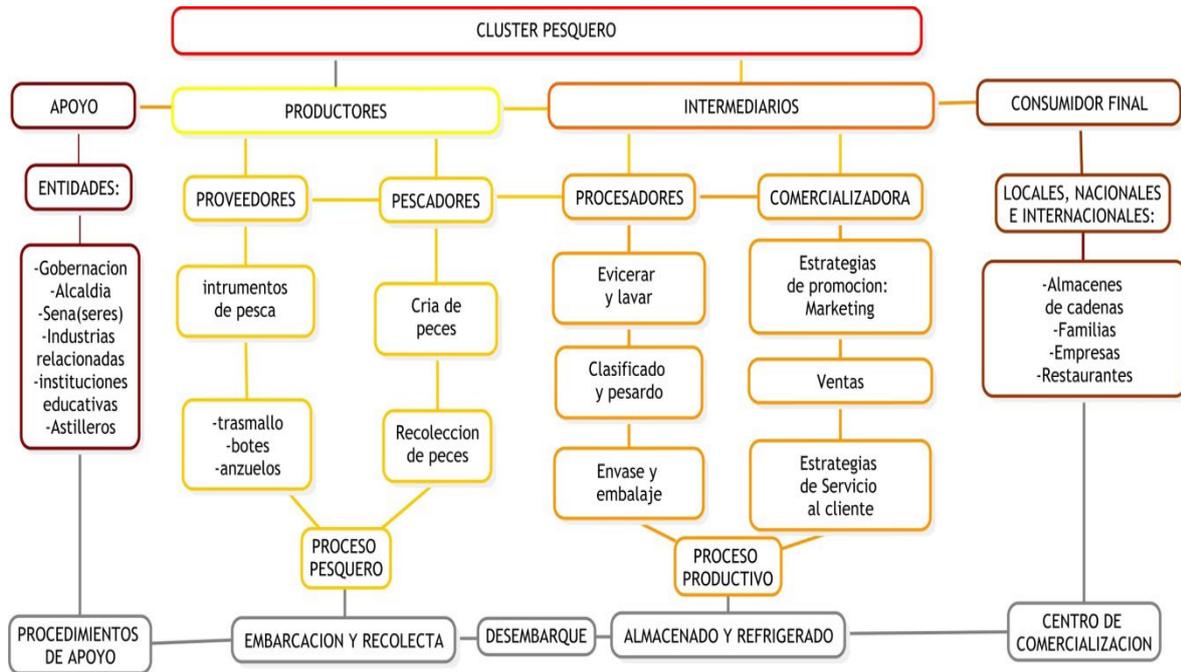
cadena productiva pesquera. Igualmente, deben generar y estimular alianzas con inversionistas privados para que participen en empresas que apoyen la implementación, y proyección del modelo.

Respecto a la educación la alcaldía debe forjar alianzas con entidades educativas (públicas y privadas), inicialmente el Sena y la Universidad de Córdoba. El Sena dentro de sus objetivos institucionales puede brindar accesos a formaciones académicas en programas de técnicas y recolección de peces, sistemas de almacenamiento, conservación y cultivo de los peces, prácticas de manipulación e higiene de los productos pesqueros.

La Universidad de Córdoba (quien se podría apoyar en los Ceres o un equivalente), con programas presenciales, virtuales, y a distancia podría ofrecer programas de acuicultura, biología, medicina veterinaria y zootecnia, ingeniería ambiental, de alimentos y agronómica. Cuyo fin es la enseñanza a los pescadores y personas a fines en nuevas formas de producción de peces, preservación y conservación de los ecosistemas marinos, y tratamiento de los alimentos.

Al estar estructurado como clúster, cuyo objeto es concentración de agentes económicos dedicados a actividades similares (Kuramoto, 2005); los cuales están dedicados a la provisión de bienes y servicios desde la producción primaria hasta la llegada al consumidor. La faena en el mar es realizada por los pescadores quienes se encargarán de la captura, el almacenamiento, y el refrigerado a bordo de las embarcaciones, hasta el centro de desembarque, o a la cría en el caso de la acuicultura; hasta el almacenamiento; donde se deberá tener control sobre el peso del total de las cantidades recolectadas.

Luego, en el centro de recolección local constituido por personal de clasificación se seleccionará el pescado por peso y clases; para luego pasar a la cadena de: lavado y enfriado, almacenamiento, refrigerado, hasta el procesa-



**Figura 1.** Modelo de explotación pesquera en Moñitos Córdoba  
 Fuente. Elaboración propia

miento de productos de mayor valor agregado como: pescado entero eviscerado y escamado, presentado en bandejas o en bolsas plásticas selladas con cintas adhesivas, ruedas seleccionadas, empacadas en bandejas y envueltas en película plástica, subproducto del corte en ruedas, presentadas en bolsas plásticas o en bandejas, harina de pescado, aceite de pescado, entre otros (Mora, 2005).

Prosigue, la comercializadora, quien, por medio de una solicitud de pedido, ordenará a la procesadora las cantidades que requiere de cada uno de los productos, luego se encargará de almacenamiento, pesado, embalaje, despacho a mercados minoristas, exhibición y ventas al por mayor. Adicionalmente, la comercializadora se dedicará a la captación de nuevos clientes, luego, y a partir de la compra, se debe obtener la información de los clientes, que será almacenada en la base de datos de la empresa para utilizarla en actividades de comunicación, y para la

mejora del servicio (Molina y Naranjo, 2011).

### Sostenibilidad del modelo de explotación pesquera del municipio de Moñitos Córdoba

**Sostenibilidad institucional.** El trabajo conjunto de la alcaldía y la gobernación representan los primeros cimientos y la continuidad del modelo puesto que son los encargados de buscar, asignar, y verificar medios y recursos, desde la política pública, programas y proyectos.

**Sostenibilidad técnica.** El proceso de formación académica brindada por IE, el Sena, y la Universidad de Córdoba. Permitirá garantizar el desarrollo técnico de la actividad pesquera. La capacitación debe ser ofrecida aprovechando toda esta base de conocimientos pre-existentes y empleando un lenguaje adecuado para ello. Al igual que la tecnología que se adquiere debe permitir su fácil implementación y utilización (Morante, et al, 2006).

**Sostenibilidad ambiental.** La actividad involucra dos recursos naturales que deben ser usados eficiente y sosteniblemente energía y agua. Para la energía, se sugieren utilizar sistemas energéticos alternativos, como sistemas de energía solar, eólica, para la conservación y el procesamiento de los peces. En cuanto al agua, el buen manejo de este recurso es uno de los aspectos claves para sostener la actividad pesquera. Preservar la integridad ecológica, consolidando la importancia de las características de vida de las especies como un aspecto decisivo que define los umbrales de uso y aprovechamiento de los recursos, es decir, saber qué tipos de especie utilizar, y sus ciclos de vida y crecimiento.

**Sostenibilidad financiera.** Cada actor del modelo debe ser capaz de financiar sus operaciones para lograr un eficaz desempeño del clúster. Esto incluye, incorporar alianzas estratégicas con entidades como Finagro, Fondo Emprender entre otros. Además, de la gestión financiera eficiente, la cual debe permitir convertir los recursos disponibles en recursos productivos, rentables y generadores de valor, posibilitando lograr los objetivos estratégicos de la organización y un crecimiento sostenible (Reyes y Briceño, 2010).

## Conclusiones

En conclusión, la situación actual del Municipio de Moñitos Córdoba es de poco y lento desarrollo socioeconómico. Gran parte de su población se dedica a la pesca artesanal y a la agricultura; como medio de sustento para sus familias. No poseen las mejores condiciones para un desarrollo técnico a su trabajo; el proceso de comercialización es igualmente informal, se realiza a la orilla de la playa y no en un lugar adecuado para esta.

Ante ese panorama, se formuló una iniciativa que podría mejorar las condiciones en que se realiza la actividad pesquera, y así aprovechar los recursos marinos que poseen el Municipio.

La propuesta que presenta este trabajo, partió de una identificación de los actores claves del sistema. Estos incluyen los pescadores, las entidades educativas; una procesadora, proveedores de insumos, una comercializadora, y los entes gubernamentales.

Luego de la identificación de actores, estos se articulan de forma armónica entorno a las actividades de cadena pesquera. Así, la Gobernación de Córdoba, y la Alcaldía municipal, gestionan, coordinan, y ejecutan políticas, y recursos, por medio de sus planes de desarrollo, programas, y proyectos, que permitan proveer la infraestructura necesaria para el desarrollo de la industria, pesquera en el Municipio.

Las IE de básica, junto con el Sena, y la Universidad de Córdoba (Ceres), brindarían capacitación al recurso humano en temas relacionados con la pesca que contribuyan al fortalecimiento de sus competencias laborales; para que sean desarrolladas de forma técnica, y con estándares internacionales. Adicionalmente, realizar investigaciones que permitan la mejora continua de los procesos, y tener un producto final con valor agregado.

En esta red también están incluidos los proveedores, cuya finalidad es facilitar los insumos para el desarrollo de la actividad pesquera. Igualmente, los Pescadores como actores protagónicos encargados de la recolección, extracción, y el cultivo de peces. También se identifican unos actores intermediarios, que son la procesadora, y la comercializadora; la primera, se encarga de la fabricación, conservación y envasado. La segunda, se encarga de mercadear los productos finales.

En el anterior modelo se de la aplicación de la teoría de la triple hélice Universidad-Empresa-Estado. Para garantizar la supervivencia del proyecto en el mediano y largo plazo, se han planteado una serie de opciones que permitan la sostenibilidad del modelo. Sostenibilidad institucional, depende del trabajo conjunto de

la alcaldía y la gobernación. La Sostenibilidad técnica, apalancada por las instituciones de educación (IE básica, Sena, Universidad de Córdoba).

Cabe desatacar el esfuerzo de los pescadores y actores que intervienen en la cadena para la

sostenibilidad operativa. El cuidado y preservación del recurso natural permitirán la sostenibilidad ambiental, y la supervivencia de esta actividad económica. Y por último, la sostenibilidad financiera, la cual depende de la buena gestión administrativa, que permitirá que el modelo sea productivo y competitivo.

## Referencias

- Aguilera Díaz, M. Reina Aranza, Y. Orozco Gallo, A. Yabrudy Vega, J. & Barcos Robles, R. (2013). Composición de la economía de la Región Caribe de Colombia. Recuperado de:  
[http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/eser\\_53\\_caribe\\_2013.pdfia/15457376](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/eser_53_caribe_2013.pdfia/15457376)
- Anda, B., Hansen, K., Gullesten, I., & Thorsen, H. K. (2006). Experiences from introducing UML-based development in a large safety-critical project. *Empirical Software Engineering*, 11(4), 555-581.
- Aunap. (2014). Caracterización de los principales artes de pesca de Colombia y reporte del consolidado del tipo y número de artes, embarcaciones y UEP'S empleadas por los pescadores vinculados a la actividad pesquera. Contrato de Prestación de Servicios No. 190, suscrito entre la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca y la Universidad del Magdalena. Santa Marta y Bogotá. 72 p.
- Aunap. (2017). Boletín de Prensa. El consumo de pescado en el país va en aumento. Recuperado de  
[https://www.aunap.gov.co/.../318.-El-consumo-de-pescado-en-el-pa\\_s-va-en-aumento.docx](https://www.aunap.gov.co/.../318.-El-consumo-de-pescado-en-el-pa_s-va-en-aumento.docx)
- Aunap. (2018). Boletín de Prensa. Se acerca la Semana Mayor. En el país, consumo de pescado por persona supera los ocho kilos al año. Recuperado de  
<https://aunap.gov.co/attachments/article/140/401.%20Se%20acerca%20la%20Semana%20Mayor.pdf>
- Bravo, Olga. Marín, Freddy. (2014). Modelo de desarrollo local para los municipios. *Cuadernos del Cendes*, 31(86), mayo-agosto. pp. 1-26. Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela
- Carbajal, L. M. B., Tovar, L. A. R., & Zimmerman, H. F. L. (2017). Modelo de asociatividad en la cadena productiva en las Mipymes agroindustriales. *Contaduría y administración*, 62(4), 1100-1117.
- Esquivel, M. A., Merino, M. C., Restrepo, J. J., Narváez, A., Polo, C. J., Plata, J., y Puentes, V. Estado de la Pesca y la Acuicultura (2014). Documento de compilación de información. Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca.
- Etzkowitz H. (2002) La triple hélice: universidad, industria y gobierno Implicaciones para las políticas y la evaluación. Instituto de Ciencias Políticas. 3p.
- FAO. (2016). El estado mundial de la pesca y la acuicultura. Contribución a la seguridad alimentaria y la nutrición para todos. Roma. Recuperado de [www.fao.org/publications](http://www.fao.org/publications). Tomado de <https://naval582.com/pesca/pdf/informe.pesca.fao.pdf>.
- Gereffi, G. (1999). International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics*, 48(1), 37-70. [https://doi.org/10.1016/S0022-1996\(98\)00075-0](https://doi.org/10.1016/S0022-1996(98)00075-0)
- Greca, I. M., & Moreira, M. A. (1998). Modelos mentales, modelos conceptuales y modelización. *Cuaderno Catarinense de Ensino de Física. Florianópolis*. 15(2), (agosto), p. 107-120.
- Kuramoto, Juana. (2005). El clúster pesquero de Chimbote: acción conjunta limitada y la tragedia de los recursos colectivos (Documento de Trabajo, 48). Lima: *GRADE Group for the Analysis of Development* Recuperado de <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-51281-9>

- Lema Gavilanes, A. D. (2017). Análisis de los requerimientos de importación para el sector pesquero artesanal de la ciudad de Esmeraldas (Doctoral dissertation, Ecuador PUCESE-Escuela de Comercio Exterior).
- Merino, M. Bonilla, S. Bages, F. (2013). Diagnóstico del estado de la acuicultura en Colombia. Plan Nacional de Desarrollo de la Acuicultura Sostenible en Colombia AUNAP-FAO. Bogotá, Colombia: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
- Molina, Natalia. Naranjo, Jenny. (2011). Aplicación de CRM para mipymes en Colombia. Caso específico para comercializadora LyM Álzate. Trabajo de Grado para optar al Título de Comunicador Social. Pontificia Universidad Javeriana.
- Montoya Baena, G. P., Duque Restrepo, J. C., & Prieto Delgadillo, M. F. (2014). Comercialización de productos de tilapia en la ciudad de Bogotá.
- Mora, José. (2005). Rendimiento de la canal en cachama blanca (*Piaractus brachypomus*) y el híbrido *Colossoma macropomun* x *P. brachypomus*. Procesamiento primario y productos con valor agregado. *Bioagro*, 17(3), 161-169.
- Morante, Federico. Mocelin, Andra. Zilles, Roberto. (2006). Capacitación y transferencia tecnológica: Su importancia en la sostenibilidad de los proyectos basados en tecnología solar fotovoltaica. *Avances en Energías Renovables y Medio Ambiente*, 10, 1201-1208.
- Naranjo, Stalin. (2014). Estudio para la instalación de una planta procesadora de embutidos Pescado. Tesis de Ingeniería Industrial, Universidad de Guayaquil.
- Nugroho, A. Flaton, B. Chaudron, M. (2008). Empirical analysis of the relation between level of detail in UML models and defect density. In *International Conference on Model Driven Engineering Languages and Systems* (pp. 600-614). Springer, Berlin, Heidelberg. September.
- Ocde (2016). Pesca y acuicultura en Colombia. Fisheries and Aquaculture in Colombia. Recuperado de [https://www.oecd.org/agriculture/fisheries/Fisheries\\_Colombia\\_SPA\\_rev.pdf](https://www.oecd.org/agriculture/fisheries/Fisheries_Colombia_SPA_rev.pdf)
- Ospina, Milton. Sanabria, Pedro. (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*, 18(2), 107-136.
- Plan de Desarrollo de Moñitos 2016-2019. Unidos por el progreso. Alcaldía del Municipio de Moñitos Córdoba.
- Reyes, Giovanni. Briceño, Andrea. (2010). Propuesta de modelo financiero para crecimiento corporativo sostenible. *Revista Finanzas y Política Económica*, 2 (2), 57-64.
- Salazar, Karla. (2015). Mejora de la producción de la fábrica de hielo Sarita Colonia S.A.C. Tesis de Ingeniería Industrial, Chiclayo: USAT.
- Suárez, A. De la Pava, M. Reyes, F. Herrera, F. Rojas, A. Diazgranados, M. San Juan, L. (Eds). (2017). Evaluación de la flota pesquera industrial en Colombia: Informe Técnico presentado a Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca Aunap. Conservación Internacional. Fundamar. Bogotá, D.C.

# Determinantes de la competitividad internacional del departamento del Magdalena, Colombia: Un enfoque desde la teoría de la complejidad económica\*

*Determinants of the International Competitiveness of the Department of Magdalena, Colombia: An Approach Based on the Theory of Economic Complexity*

José Alfonso Sáenz-Zapata<sup>1</sup>  
Elkyn Rafael Lugo-Arias<sup>2</sup>  
Jesús Alberto Parada-Pérez<sup>3</sup>

## Resumen

Este artículo presenta una medición del efecto que tiene la complejidad económica y de producto sobre la competitividad exportadora del departamento del Magdalena, Colombia. El método empleado fue un modelo econométrico de datos de panel en tres dimensiones. Los resultados muestran que la competitividad exportadora del departamento se hace más alta a medida que la complejidad económica es mayor y esta relación es de tipo exponencial. En lo relativo a los productos, la competitividad se incrementa sustancialmente cuando la complejidad de estos es mayor, mientras una complejidad menor de estos no aporta mucho a la competitividad, incluso podría afectarla negativamente; por su parte, una complejidad de producto negativa puede aumentar la competitividad, pero no es aconsejable apostarle a estos productos, ya que, no se aumentaría la complejidad económica del territorio. Se recomienda elaborar una política de desarrollo industrial y agroindustrial, teniendo en cuenta los bienes más cercanos y sofisticados del aparato productivo actual del Magdalena.

## Palabras clave

Complejidad económica; complejidad de producto; distancia; ubicuidad; diversidad.

## Abstract

This article presents a measurement of the effect that the economic complexity and the product complexity have on the export competitiveness of the department of Magdalena, Colombia. The method used was an economic model of panel data in three dimensions. The results show that the export competitiveness of

Fecha de recepción: 3 de agosto de 2018  
Fecha de evaluación: 20 de noviembre de 2018  
Fecha de aceptación: 13 de diciembre de 2018

Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)  
Published by Universidad Libre



\* Los autores están agradecidos con Colciencias y la Gobernación del Magdalena por la beca a través de la cual ellos lograron hacer su maestría en economía. Por lo tanto, este artículo es parte de una retribución por parte de los autores por la inversión en capital humano efectuada en ellos. [elkinlugo@gmail.com](mailto:elkinlugo@gmail.com)

1 Universidad del Magdalena, Universidad del Norte y CEDEC- Cámara de Comercio de Cartagena. A la memoria de Luz Marina Zapata de Sáenz (09/12/1979-1/08/2018). Las opiniones y posibles errores son de responsabilidad exclusiva del autor y no comprometen a las entidades que se muestran en su afiliación institucional. Correo electrónico: [josan7771@gmail.com](mailto:josan7771@gmail.com)  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-9455-7552>

2 Docente investigador Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO, Regional Caribe. Correo electrónico: [elkyn.lugo@uniminuto.edu.co](mailto:elkyn.lugo@uniminuto.edu.co), [elkynlugo@gmail.com](mailto:elkynlugo@gmail.com). ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-7049-4451>

3 Asistente de docencia, Universidad del Norte. Maestrando en Economía, Universidad del Norte. Economista, Universidad del Atlántico, Colombia. Correo electrónico: [japarada@uninorte.edu.co](mailto:japarada@uninorte.edu.co) ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-6934-861X>

the department becomes higher as the economic complexity is greater; this relationship is exponential. On the other hand, competitiveness increases when the product complexity is greater and a lower product complexity does not contribute much to competitiveness, it could even affect it negatively; on the other hand, a negative product complexity may increase competitiveness, but it is not advisable to bet on these products since the economic complexity of the territory is not increased. It is recommended to develop a policy of industrial and agroindustrial development, taking into account the closest and most sophisticated goods of the current product system of Magdalena.

#### Keywords

Economic complexity; product complexity; distance; ubiquity; diversity.

## introducción

La competitividad en el mercado internacional, es uno de los objetivos que persigue el empresario y, sumando los deseos de los empresarios, sería el objetivo del territorio también. Cuando se logra una mayor competitividad en el mercado internacional, los ingresos que provienen de las exportaciones se traducen en crecimiento económico, divisas para el país, empleo, y, mejores indicadores sociales. Ahora bien, ¿qué explica la competitividad? Es una pregunta que ha encontrado su respuesta en las teorías del comercio exterior a partir de las ventajas absolutas, las ventajas comparativas y las reveladas; todas relacionadas con las dotaciones y abundancia de factores productivos y, la mayor o menor productividad marginal de éstos. Este artículo aborda el problema de la competitividad exportadora del departamento del Magdalena, desde la óptica de la Teoría de la Complejidad Económica, tratando de encontrar determinantes que van más allá de la productividad marginal de los factores, como la diversidad y especialización de conocimientos en el territorio, medido a través del Índice de Complejidad Económico, y, la Complejidad de Producto. El artículo inicialmente presenta una revisión de la literatura sobre el tema, luego se aborda el marco teórico, los resultados y por último se concluye.

## Revisión de la literatura

El problema de la diversificación en la estructura productiva y de la dualidad económica para los países en vías de desarrollo –particularmente

Latinoamérica, fue señalado en su momento por Furtado y Prebisch (Bielschowsky, 2006). En años un poco más recientes el tema ha sido retomado con un nuevo aire, especialmente en sentido metodológico. El nuevo enfoque se basa en análisis de Big Data y en modelos matemáticos originados en el seno de la física. El nuevo método y teoría propuestos por Hausmann & Hidalgo (2010), constituye un enfoque alternativo que tiene como fundamento la denominada teoría de la complejidad económica.

Como una primera aproximación a la teoría de la complejidad económica, se encuentran los trabajos primigenios de Hidalgo, Klinger, Barabasi, & Hausmann (2007), quienes abordaron el tema de la diversificación a partir de la estructura del espacio de productos y la evolución de la ventaja comparativa revelada; demostraron a partir del espacio de productos que, aquellos productos que se encuentran en lugares densos del espacio de productos, muestran una especialización que les permite mejorar su ventaja comparativa en algún producto contenido o cercano a la densidad del espacio de productos. Algo contrario ocurre si, los productos no se encuentran en un lugar denso del espacio de productos, sino en un lugar aislado. Bajo este enfoque, Hidalgo (2009) demostró que Brasil, junto con países del sudeste asiático, como Indonesia, Malasya, Tailandia, Korea y Turkyia han logrado avances en su industria diversificando hacia productos más sofisticados.

Luego de que la Teoría de Complejidad Económica se dio a conocer, ha habido una producción en la literatura sobre la relación de la

complejidad económica con variables como el crecimiento económico, la competitividad de las exportaciones y la diversificación inteligente del aparato productivo en diversos lugares, países y sectores económicos. En cuanto a los estudios que buscan medir la relación entre la complejidad económica con el crecimiento económico, un primer resultado propuesto por Hausmann et al. (2014), muestra que luego de controlar las exportaciones de recursos naturales de cada país, el índice de complejidad económica tiene una relación positiva con el crecimiento del PIB per cápita. Para el caso de China, Poncet & de Waldemar (2013), a través de un modelo econométrico de panel de datos, estimaron la relación entre el Índice de Complejidad Económica y el crecimiento del PIB per cápita teniendo en cuenta 228 ciudades en un periodo comprendido entre 1997 y 2009; los resultados del modelo demostraron lo encontrado por Hausmann et al. (2014) a nivel de países, una relación positiva entre la complejidad económica y el crecimiento del producto per cápita; de esta manera, aquellas ciudades Chinas que tienen políticas destinadas a la modernización del aparato productivo, crecen más que las otras. Un estudio similar, efectuado por Ertan Özgüzer & Oğuş-Binatlı (2016), utiliza el enfoque neoclásico de crecimiento económico endógeno para medir convergencia en los países de la Unión Europea, y aplica un modelo de datos de panel para 25 países durante 4 sub-periodos (1995-1998, 1999-2002, 2003-2006, 2007-2010), para mostrar evidencia de que la complejidad económica y el crecimiento económico están fuertemente asociados y, concluyen que la convergencia beta es mucho más rápida en los países cuya complejidad económica supera un umbral de cero.

Por su parte, otros autores han tratado de explicar la relación entre la Complejidad Económica y la competitividad en el mercado internacional de los productos exportados. En este sentido, se encuentra el estudio de Bournakis (2014), quien estimó una función de demanda de las exportaciones para el caso de Grecia,

teniendo en cuenta variables que capturan la acumulación de conocimiento para trece industrias manufactureras entre el periodo de 1987-2007; empleando una técnica de cointegración en datos de panel, encontró que las industrias veían el fruto de sus actividades de Ciencia y Tecnología en beneficio de su actividad exportadora, sin embargo, por la baja complejidad económica de este país, los beneficios de las actividades en ciencia y tecnología de un sector, no impactaban a otros sectores. Para el caso de Turkyia, Erkan & Yildirimci (2015), analizaron la competitividad de las exportaciones de este país a través de la evolución del Índice de Ventaja Comparativa Revelada para dos clasificaciones de bienes, estas son: bienes basados en ciencias fáciles de imitar, y, bienes basados en ciencias difíciles de imitar. En ambos casos Turkyia presenta desventajas competitivas, sin embargo, evidencia una mejora en el tiempo de la competitividad de este último tipo de bienes, asociado a la evolución positiva del Índice de Complejidad Económica.

Otro estudio sobre la competitividad exportadora y la complejidad económica, fue elaborado para el caso de México, Zamora & Adilene (2016) estimaron un modelo logit para calcular la probabilidad de que un producto se vuelva competitivo, dado la complejidad económica, entre otras variables de control. Se encontró una relación estadísticamente significativa entre el Índice de Complejidad Económica y la transición de un producto que no es competitivo a ser un producto competitivo.

En países latinoamericanos, a excepción del estudio mencionado para México, la literatura ha abundado en estudios que identifican productos promisorios o estratégicos –más sofisticados– para ciertos lugares en los que se debe desarrollar una política de estímulo para lograr una mayor diversificación. En Colombia los estudios son de este tipo y, la mayoría de ellos han sido efectuados por Bancoldex. Esta entidad tiene dos líneas sobre las que presenta los informes de Complejidad Económica para

Colombia, una tiene que ver con perfiles departamentales y otra con perfiles sectoriales; en los departamentales, se presentan los productos más complejos de cada departamento en relación a su Índice de Ventaja Comparativa Revelada y también se muestran, cuáles podría ser los productos promisorios o las apuesta departamentales dado, la distancia y la complejidad de los productos que en su momento son competitivos. Para el caso de los perfiles sectoriales, generalmente el resultado más importante termina siendo los productos más cercanos y complejos para el sector, a lo que Bancoldex ha agregado un análisis de rutas o caminos tecnológicos que indican, tecnológicamente, cómo “hacer el salto” al producto más cercano<sup>4</sup>.

Para el departamento del Magdalena, se resaltan dos estudios efectuados por Bancoldex: uno sobre el perfil departamental y otro, de tipo sectorial, sobre el aceite de palma. En el caso del perfil departamental, se muestra como los principales productos exportados, en 2015, a las banananas y al aceite de palma y sus fracciones; ambos, con una complejidad económica negativa; así mismo, el informe, presenta diferentes productos promisorios, en tres categorías: minerales; químicos y plásticos; vegetales, alimentos y maderas (Bancoldex, 2016). Por su parte, el estudio que hizo Bancoldex sobre la Palma de Aceite en Colombia, aunque es un informe sectorial que no atañe a un departamento en particular; por el hecho de ser la palma de aceite, un producto importante en el departamento del Magdalena, los resultados de ese estudio le competen. El informe presenta posibilidades de diversificación en la cesta de producción hacia productos más complejos que el aceite de palma, tales como: fitonutrientes y oloquímicos; para estos productos, Bancoldex propuso rutas tecnológicas (Vargas & Montes, 2017).

Dado lo anterior, es claro que, para el departamento del Magdalena no hay un estudio que mida la relación de la complejidad económica y

la complejidad de producto como determinantes de la competitividad de las exportaciones de los productos que actualmente exporta el departamento del Magdalena. Es este sentido, esta investigación aporta un conocimiento valioso, empleando un modelo econométrico con datos de panel de tres dimensiones.

### Marco teórico

El paradigma económico tradicional, en una primera aproximación al comercio, subyace en la idea de que el desarrollo de un país es posible si la producción de bienes y servicios en la economía propende por ser intensiva en los factores donde se tiene una ventaja absoluta (Smith, 1776), empero, las disyuntivas de intercambio y las decisiones de producción de los países permiten establecer condiciones de optimalidad en el uso de los factores de producción que conlleva a un beneficio mayor en el intercambio, aun cuando no se tenga ventaja absoluta en la producción de ningún bien (David Ricardo, 1817). En la misma línea, el enfoque neoclásico del crecimiento económico de Solow (1956) y Swan (1956) que incorpora los procesos de cambio tecnológico como una fuente exógena del crecimiento económico, son introducidas en la teoría endógena del cambio en el conocimiento desarrollada por Arrow (1962), en la cual el aprendizaje como producto de la experiencia, debe ser estimulado por situaciones que evolucionen en su complejidad más que en la suposición de entornos repetitivos.

Los desarrollos del enfoque económico tradicional, sin embargo, han distado de esclarecer las diferencias en el crecimiento económico de los países a partir de la eficiencia en el uso de los factores de producción y la convergencia al estado estacionario (Barro & Sala-i-Martin, 1995). Una teoría alternativa del crecimiento económico desarrollada por Hidalgo, Hausmann, & Dasgupta (2009), explica las diferen-

<sup>4</sup> Consultar en <https://campusvirtual.bancoldex.com/> para mayor información.

cias en el desarrollo económico de los países por la diversidad del know-how disponible que no es comerciable; la complejidad económica entonces, es una medida de la diversidad de las capacidades de los países y de las interacciones posibles de las mismas expuestas en el “método de reflexión” a través del mapeo bidireccional de países, capacidades y productos.

Esta teoría de la complejidad económica sigue la analogía descrita por Hidalgo et al. (2007) en la que un producto es un árbol y el conjunto de productos de la economía es el bosque habitado por los monos (empresas) que viven en diferentes árboles y explotan sus productos. Así, el proceso de crecimiento implica el desplazamiento desde las partes más pobres del bosque, donde los arboles tienen pocas frutas, a mejores partes del bosque. Este desplazamiento de los monos implica el traslado del capital a productos diferentes a los iniciales. Formalmente, la medida de la complejidad económica desarrollada en este trabajo utiliza el desarrollo de Balassa (1965) de la ventaja comparativa revelada (RCA), para medir la proporción del bien  $i$  que exporta el país  $c$ , del total de sus exportaciones.

$$RCA_{c,i} = \frac{x(c,i) / \sum_i x(c,i)}{\sum_c x(c,i) / \sum_{c,i} x(c,i)} \quad (1)$$

Utilizando la proximidad  $\phi$  entre los productos  $i$  y  $j$  como el mínimo de la probabilidad condicional de que un país  $c$  exporte un bien dado que exporta otro.

$$\phi_{i,j} = \min\{P(RCAx_i | RCAx_j), P(RCAx_j | RCAx_i)\} \quad (2)$$

Y el “método de reflexión” desarrollado por Hidalgo et al. (2009) a través de la creación de una matriz bidireccional de países y productos definida por  $M_{ci}$ , el cual consiste en el cálculo de la media de las iteraciones de un conjunto inicial de observables.

$$k_{c,N} = \sum_i M_{ci} k_{i,N-1} / k_{c,0} \quad (3)$$

$$k_{i,N} = \sum_c M_{ci} k_{c,N-1} / k_{i,0} \quad (4)$$

Se cumple que para  $N \geq 1$ , las condiciones iniciales muestran la diversificación de un país  $k_{c,0}$  y la ubicuidad de un producto  $k_{i,0}$ .

$$k_{c,0} = \sum_i M_{ci} \quad (5)$$

$$k_{i,0} = \sum_c M_{ci} \quad (6)$$

Y describe el proceso de múltiples iteraciones de Know-how disponible y empleable en la producción de bienes y servicios de un grafo no dirigido.

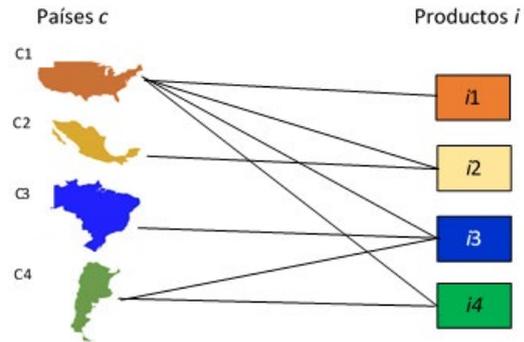


Figura 1. Ejemplo de un grafo del “método de reflexión” entre países y productos.

Fuente: Elaboración propia en base a Datlas.

## Resultados

Los resultados de este artículo se presentan en dos secciones: la primera es sobre los hechos estilizados de la Complejidad Económica, mientras que, la segunda sección muestra los resultados de la estimación de un modelo econométrico basado en datos de panel; siendo éste, un panel de tres dimensiones: municipios del Magdalena ( $j$ ), productos ( $i$ ) y tiempo medido en años ( $t$ ).

### Hechos estilizados

El índice de Complejidad Económica (ICE), busca a partir de dos conceptos básicos -ya ex-

plicados arriba- , medir el nivel la diversidad<sup>5</sup> y particularidad (es decir exclusividad)<sup>6</sup> del conocimiento de una región en particular. El Atlas de Complejidad Económica de la Universidad de Harvard hace medición anual y seguimiento constante al ICE para los países, con base en información de UNcomtrade. Los resultados del 2016, muestran a Japón a la cabeza de la lista de los países con mayor complejidad económica, con un ICE de 2,26, seguido por Suiza (2,17), Ko-

rea del Sur (2,03) y Alemania (2,01); el resto de países reportan un ICE menor a 2. Colombia por su parte, ocupó la posición 61 en el ranking que construyó el Atlas de Complejidad Económica de Harvard para ese año, con un ICE negativo, de -0,0209. Esto indica el atraso que en materia de diversidad de conocimientos y complejidad de los mismos tiene el país, lo que le dificulta hacer la transformación productiva, o incluso, mejorar su competitividad en el comercio internacional.

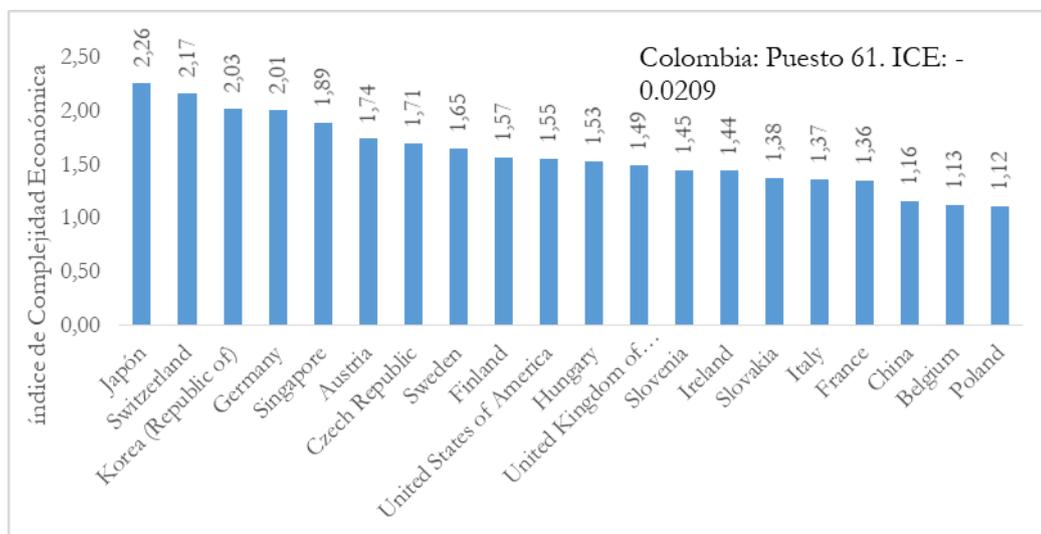


Gráfico 1. 20 primeros países en el mundo con mayor Complejidad Económica  
 Fuente: Atlas of economic complexity – Harvard

En promedio, entre 1995 y 2016 Colombia ocupó la posición 57 en el ranking de Complejidad Económica Mundial, siendo la mejor posición en el año 2001 (41) y la peor, las reportadas en 1996 y 2005 con 65 para cada año (ver Gráfico 2). Casi la mitad de los años del periodo en mención el ICE fue negativo y, la otra mitad, positivo, siendo el mayor de estos índices el de 2001, con 0,3 (ver Gráfico 3).

A nivel departamental, la Complejidad Exportadora –hace referencia a la complejidad de los productos de la cesta de exportaciones- en

2016 fue liderada por los departamentos de Cundinamarca, seguido por Bogotá y Bolívar; y como era de esperarse, entre los departamentos que tienen complejidad exportadora positiva, están también Valle del Cauca y Antioquia, lo que completaría el conocido “triángulo de oro” de Colombia. En cuanto al departamento del Magdalena, éste está dentro del conjunto de departamentos que reportaron complejidad exportadora negativa, ocupando la posición 13 en el ranking departamental del país. Esto, deja ver que, la situación del departamento en materia de complejidad económica no es buena.

5 Se refiere a la diversificación de productos con un ICVR mayor o igual a uno.

6 Tiene que ver con una baja ubicuidad, es decir que, el producto sobre el que el país o región tiene ventaja comparativa revelada no sea producido por muchos países.

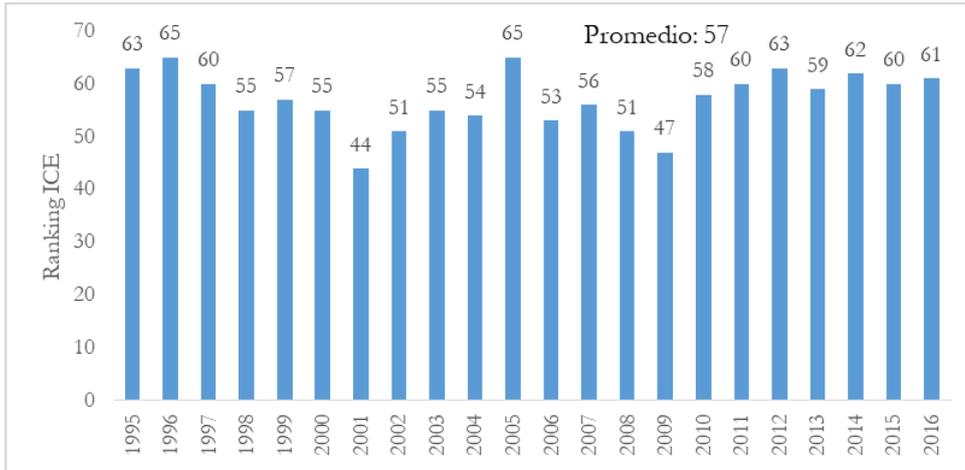


Gráfico 2. Promedio de la posición de Colombia en el Ranking del ICE. 1995-2016  
 Fuente: Atlas of economic complexity – Harvard

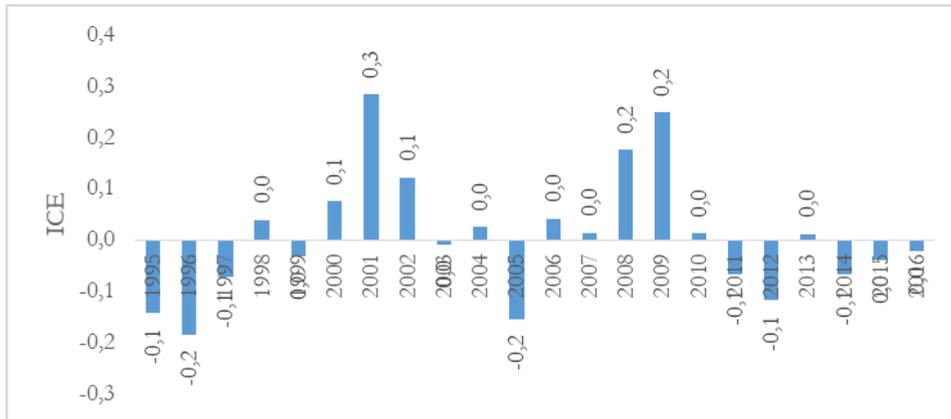


Gráfico 3. ICE de Colombia entre 1995 y 2016  
 Fuente: Atlas of economic complexity – Harvard

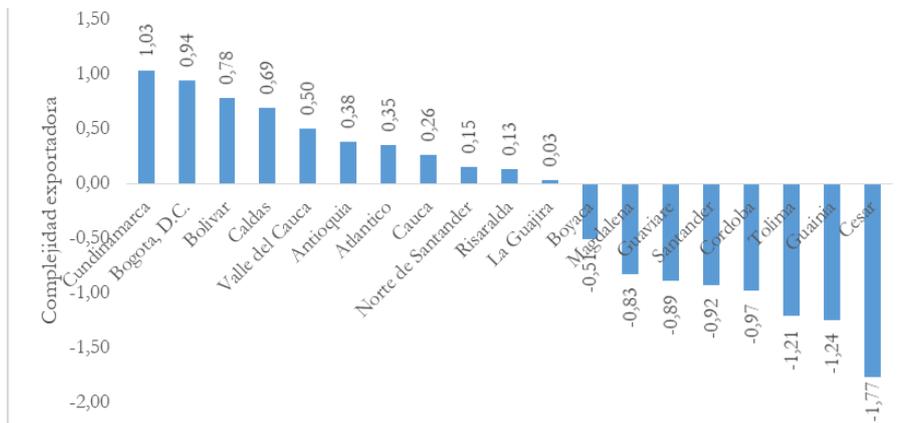


Gráfico 4. Los primeros 19 departamentos con mayor complejidad exportadora. 2016  
 Fuente: Datlas Bancoldex

La desventaja del índice de complejidad exportadora, es que, no contempla sectores y servicios no transables. Este inconveniente es subsanado a través de una medida de la complejidad sectorial –abarcando todos los sectores de la economía. Este índice mide las capacidades

productivas que necesita un sector para operar<sup>7</sup> y, no se basa en los datos de comercio exterior, sino en la información sobre empleo que se registra en la Planilla Integrada de Aportes Laborales del Ministerio de Salud (Pila).

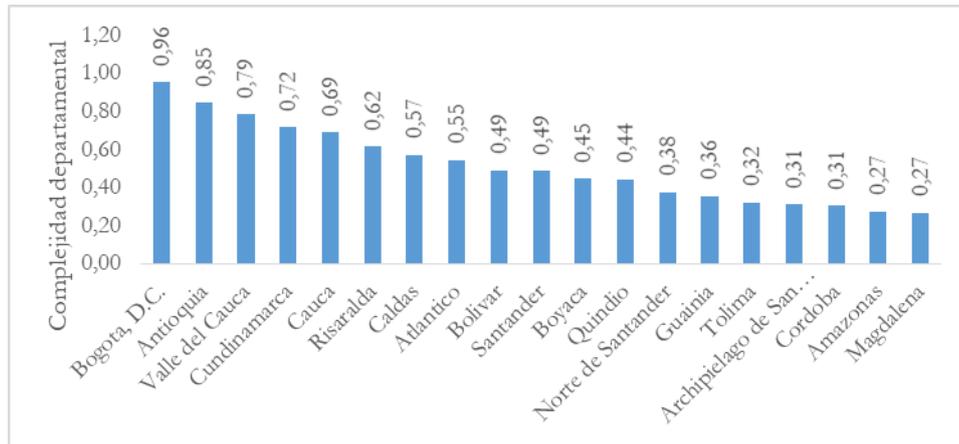


Gráfico 5. Primeros 19 departamentos con mayor complejidad sectorial. 2016  
 Fuente: Datlas Bancoldex

Como lo ha mostrado Hausmann et al. (2014), el Índice de Complejidad Económica está relacionado positivamente con el crecimiento de la producción de los países. Esto mismo también se cumple para el caso de los departamentos de Colombia. Así, los departamentos que mayor crecimiento en la producción tienen, resultan ser también, los que mayor complejidad económica sectorial presentan (Gráfico 6).

De esta manera, un aumento de la complejidad económica se verá reflejado en un mayor crecimiento de la producción. Por lo tanto, también hay una relación entre la complejidad económica y la pobreza. Así, aquellos departamentos que menor complejidad económica tengan, crecerán menos y por lo tanto serán más pobres (Gráfico 7).

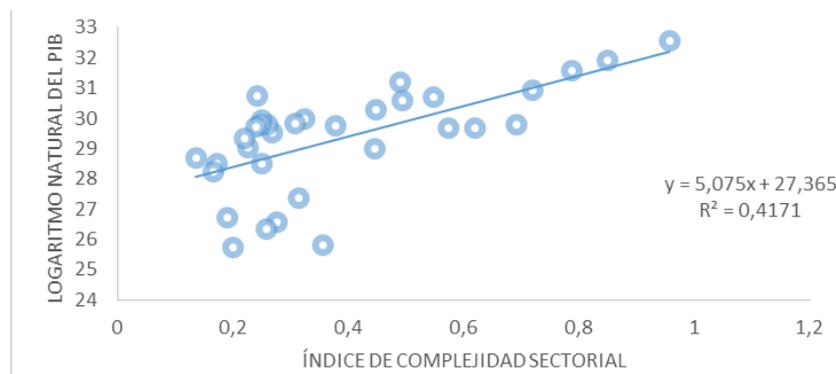


Gráfico 6. Logaritmo natural del PIB departamental vs Índice de Complejidad Sectorial  
 Fuente: Datlas Bancoldex

<sup>7</sup> Para una explicación más detallada ver: <http://datlascolombia.com/#!/about/glossary>. Recuperado el 12 de julio de 2018.

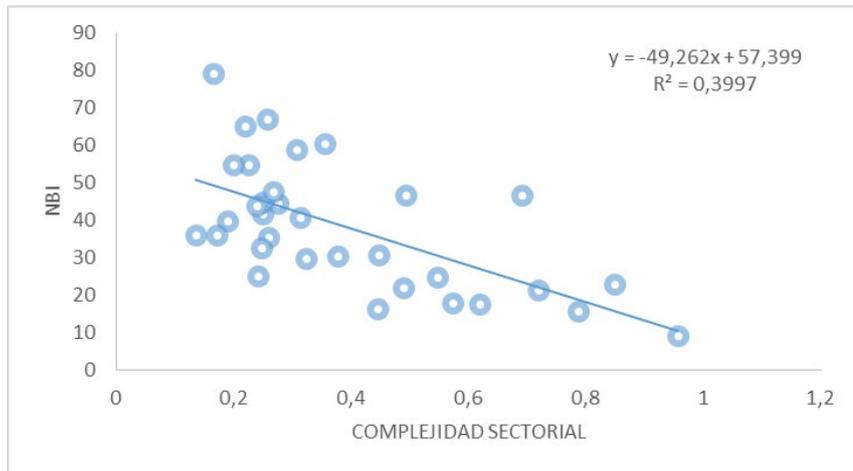


Gráfico 7. NBI departamental vs Índice de Complejidad Sectorial Departamental  
 Fuente: Datlas Bancoldex y DANE

Un análisis de la competitividad de los productos de la cesta exportadora del departamento del Magdalena<sup>8</sup> muestra que, la mayor parte de los productos en los que el departamento tiene un Índice de Ventaja Comparativa Revelada mayor a uno, son productos que tiene baja complejidad económica, esto se puede notar con claridad en el Gráfico 8; donde la mayoría de los puntos o productos, se ubican al lado izquierdo del gráfico, lo que indica, un Índice de Complejidad de Producto negativos. Esto muestra una cesta de exportaciones con ventajas comparativas reveladas muy pobre en términos de sofisticación y, una industria incipiente en términos del valor agregado. Por ejemplo, en 2016, el producto que mayor IVCR registró fue “*Crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos, preparados o conservados*”, con un ICP negativo, de -1.52, le sigue los “*Aceites de coco (de copra), de almendra de palma o de babasú, y sus fracciones, incluso refinados, pero sin modificar químicamente*” y “*Aceite de palma y sus fracciones, incluso refinado, pero sin modificar químicamente*”. con un ICP de -2.72 y -3.27 respectivamente. Sin embargo, no todo está perdido, el Magdalena reporta, según Datlas Colombia, dos productos con un

ICO superior a dos y, un ICVR mayor a uno. Estos productos son: “*Aldehídos, incluso con otras funciones oxigenadas; polímeros cíclicos de los aldehídos; paraformaldehído*” y “*Aparatos y dispositivos eléctricos de encendido o de arranque, para motores de encendido por chispa o por compresión (por ejemplo: magnetos, dinamomagnetos, bobinas de encendido, bujías de encendido o calentamiento, motores de arranque); generadores (por ejemplo: dinamos, alternadores) y reguladores disyuntores utilizados con estos motores*”(Anexo 8, Anexo 9).

Por otra parte, cuando se observa los productos que tiene un ICVR menor a uno, frete a su respectiva complejidad de producto. Se logra apreciar que la mayor parte de éstos son complejos o sofisticados, es decir que, tiene un ICP positivo y en muchos casos entre 2 y 5. Esto muestra que, el departamento del Magdalena es importador de productos altamente sofisticados y exportador de productos con baja sofisticación. Los tres productos –en 2016- con mayor complejidad de producto ICP y un ICVR menor a uno son: “*Instrumentos de dibujo, trazado o cálculo (por ejemplo: máquinas de di-*

<sup>8</sup> Este análisis se circunscribe geográficamente a las exportaciones de Santa Marta, Ciénaga y Fundación; municipios para los cuales Datlas Colombia reporta datos.

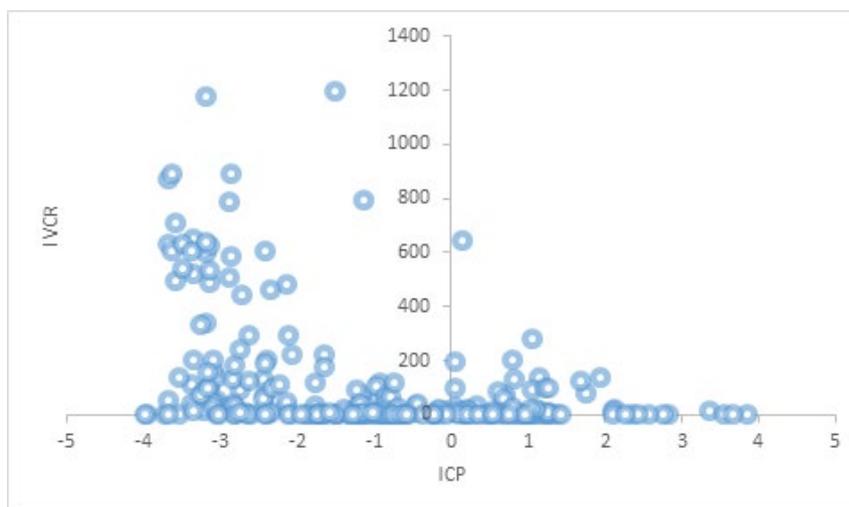


Gráfico 8. Índice de Complejidad de Producto VS ICVR >1. Magdalena (Santa Marta, Ciénaga y Fundación)\*, 2016

Fuente: Datlas Bancoldex. \*Los datos en Datlas Colombia se encuentran disponibles solo para estos tres municipios

bujar, pantógrafos, transportadores, estuches de dibujo, reglas y círculos, de cálculo); instrumentos manuales de medida de longitud (por ejemplo: metros, micrómetros, calibradores), no expresados ni comprendidos en otra parte de este Capítulo”, “Instrumentos y aparatos para medida o verificación de caudal, nivel, presión u otras características variables de líquidos o gases (por ejemplo: caudalímetros, indicadores de nivel, manómetros, contadores

de calor), excepto los instrumentos y aparatos de las partidas 90.14, 90.15, 90.28 ó 90.32”, y, “Partes de máquinas o aparatos, no expresadas ni comprendidas en otra parte de este capítulo, sin conexiones eléctricas, partes aisladas eléctricamente, bobinados, contactos ni otras características eléctricas (para un el listado de los 20 productos con mayor complejidad de producto y una ICVR menor a uno en 2016, ver Anexo 10)

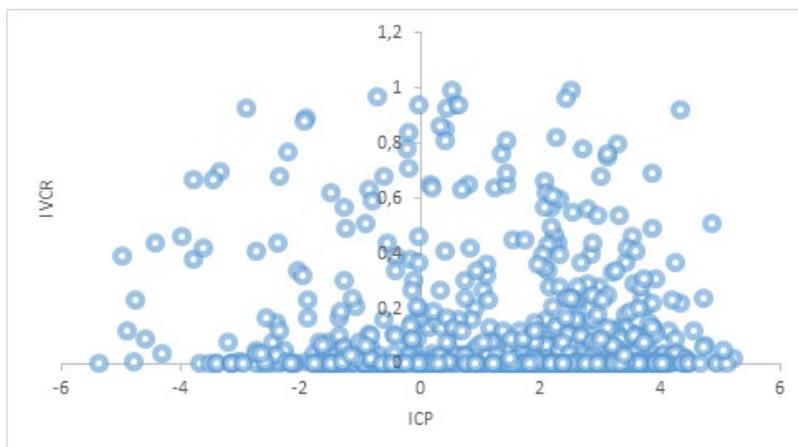


Gráfico 9. Índice de Complejidad de Producto VS ICVR <1. Magdalena (Santa Marta, Ciénaga y Fundación)\*, 2016

Fuente: Datlas Bancoldex. \*Los datos en Datlas Colombia se encuentran disponibles solo para estos tres municipios

## 1.2. Resultados econométricos.

El modelo que se planteó para medir los determinantes de la competitividad del departamento del Magdalena, fue un modelo basado en datos de panel, para tres municipios de este departamento, a saber: Santa Marta, Ciénaga y Fundación. El vector de productos es  $i$  productos con exportaciones mayores a cero dólares para un periodo de nueve años, comprendidos entre 2008 y 2016. Lo anterior indica entonces que, se trata de un panel de tres dimensiones:

$$IVCR_{ijt} = \beta_0 + \beta_1 ECI_{ijt} + \beta_2 ECI_{ijt}^2 + \beta_3 PCI_{ijt} + \beta_4 PCI_{ijt}^2 + u_{ijt} \quad (6)$$

$IVCR_{ijt}$ : Índice de Ventaja Comparativa Revelada para el producto  $i$  en la ciudad  $j$  en el año  $t$

$ECI_{ijt}$ : Índice de Complejidad Económica en la ciudad  $j$ , no aplica para el caso de  $i$

$PCI_{ijt}$ : Índice de Complejidad de Producto, para el producto  $i$  en la ciudad  $j$  en el año  $t$

Inicialmente el modelo fue estimado por efectos fijos y luego por efectos aleatorios. El test de Hausmann indicó que debía escogerse el modelo de efectos fijos. Al modelo se le hizo pruebas de autocorrelación y de heterocedasticidad, las cuales arrojaron la presencia únicamente de heterocedasticidad. Así, para controlar el problema de heterocedasticidad el modelo final fue estimado por Mínimos Cuadrados Generalizados Factibles (FGLS) controlando únicamente el problema de heterocedasticidad. Los resultados se presentan en la Tabla 1. Éstos muestran que, existe una relación estadísticamente significativa y con una relación exponencial, entre la competitividad del departamento del Magdalena (Santa Marta, Ciénaga y Fundación) y el ICE y el ICP. Dado estos resultados, una política a implementar por parte de la Gobernación del Magdalena y por parte de las alcaldías de Santa Marta, Ciénaga y Fundación, es aumentar la diversificación de la cesta de exportación hacia productos, en lo posible, con la mayor complejidad de producto posible. Hacer esto, realmente, no resulta fácil. La siguiente sección muestra cómo podría lograrse desde la misma perspectiva de la teoría de la complejidad.

1) Municipio  $j$ , producto  $i$  y, tiempo en años  $t$ . La forma funcional del modelo es la que se muestra en la ecuación 6. Esta forma funcional indica que, la competitividad del departamento –medida por el Índice de Ventaja Comparativa Revelada IVCR para el producto  $i$ , en el municipio  $j$  en el año  $t$  - aumenta de manera exponencial frente al Índice de Complejidad Económica (ICE) del municipio  $j$  en el año  $t$ , y frente al Índice de Complejidad de Producto (ICP) del producto  $i$ , del municipio  $j$  en el año  $t$ .

Tabla 1. Resultados del modelo econométrico

VARIABLES	(1) Model 1
pci	-2.021*** (0.651)
pci2	0.351** (0.158)
Eci	14.06*** (2.383)
eci2	5.547*** (1.074)
Constant	9.416*** (1.274)
Observations	1,106
Number of pan_id	402

Standard errors in parentheses

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

### ¿Qué se puede hacer para mejorar la competitividad del departamento del Magdalena?

Es claro entonces que, la cesta de exportaciones del Magdalena, en las que existe una ventaja comparativa revelada, es en productos

de baja sofisticación y que, los productos que hacen parte de la cesta de importaciones son los que tienen una alta complejidad de producto. ¿Cómo alcanzar en términos de la producción a aquellos bienes que tienen una alta complejidad en los mismos?. Hausman & Hidalgo (2013), plantea la respuesta a esta pregunta a través de una medida que ellos mismos proponen: La medida de distancia. Ésta se define como:

$$distance_{cp} = \frac{\sum_p [(1 - M_{cp'}) \varphi_{p,p'}]}{\sum_{p'} \varphi_{p,p'}} \quad (7)$$

En la expresión anterior,  $\varphi_{p,p'}$  es la probabilidad condicional de producir un bien  $P$  dado que se produce un bien  $cou$ , en términos de la teoría de la complejidad económica, esto se conoce como cobicuidad. La matriz  $M_{cp'}$ , fue explicada en el marco teórico. En el numerador de la ecuación anterior, se establece la diferencia entre la probabilidad condicional de producir un bien determinado vs los bienes en los que dicha región no es competitiva, y, la probabilidad condicional de producir dicho bien vs la producción de bienes en los que la región es competitiva. Dicha diferencia será cada vez mayor, en la medida en que la diferencia sea mayor; así, si la probabilidad condicional de producir otros bienes a partir de un bien específico es mayor frente a los productos en los que la región no es competitiva que en aquellos en los que la región es competitiva; entonces, el numerador será mayor. El denominador por su parte, es la suma de las probabilidades condicionales, de producir cualquier bien diferente al bien en particular sobre el cual se hace la medición, sean estos bienes competitivos o no para el caso de la región particular en la que se hace la medición.

Para una distancia menor, es deseable que la región tenga –a partir del bien particular para el que se hace la medición– una mayor probabilidad condicional de producir bienes en los que dicha región es competitiva que, frente a aquellos bienes en los que la región no es competitiva.

Dado lo anterior, interesa entonces, aquellos productos que tienen una menor distancia y a la vez tienen una mayor complejidad de producto. El Gráfico 10 muestra precisamente la relación entre la distancia y la complejidad de producto. Se puede ver que, hay una menor distancia frente a aquellos productos menos complejos (con un ICP negativo) que frente a aquellos productos más complejos. La curva de la relación entre estas dos variables es positiva. Parece ser que, a mayor distancia mayor complejidad de producto.

Llama la atención algo en relación a la distancia que se muestra en el Gráfico 10, el cumulo de puntos, es decir de productos, con mayor complejidad de productos registran una distancia cercana a uno, entre 0,98 y 0,995. Esto ocurre cuando, el numerador de la ecuación 7, es muy similar al denominador y, esto ocurre en la medida en que  $M_{cp'} * \varphi_{p,p'}$  sea cero, es decir que, la probabilidad condicional de producir un determinado bien en relación a un vector de bienes en los que el departamento del Magdalena (Santa Marta, Fundación y Ciénaga) tiene ventajas comparativas reveladas es baja, casi cero. Luego entonces, las probabilidades condicionales de producir ese determinado bien, son más altas frente a un vector de bienes en los que el departamento del Magdalena no tiene ventajas comparativas reveladas. Una situación como la anterior hace aún más difícil cualquier esfuerzo por “alcanzar” dentro del aparato productivo bienes con mayor complejidad de producto.

Así las cosas, el producto más complejo en 2016 dentro de la cesta de exportaciones del departamento del Magdalena, fue: “instrumentos de dibujo o de medida”, la distancia frente a este producto es de casi uno (0,99). Sin embargo, el departamento podría intentar producir aquellos bienes que tienen una complejidad de producto mayor a cero y que, a la vez tiene la menor distancia posible. Se mencionará en el texto, los tres primeros productos que cumplen esta condición para el año 2016, el resto, se puede ver en el Anexo 11. Los productos son:

“Confituras, jaleas y mermeladas” este producto tiene un ICP de 0,14 y una distancia de 0,984, el producto que le sigue es “Cajas y demás envases de papel o cartón” con un ICP de

0,16 y una distancia de 0,9850; por último, esta “Preparaciones para comida de animales” con un ICP de 0,83 y una distancia de 0,9853

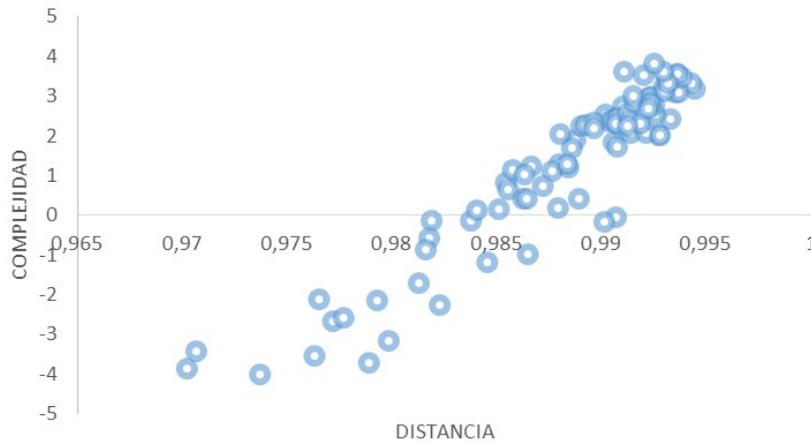


Gráfico 10. Complejidad vs Distancia. Productos promisorios para el Magdalena (Santa Marta, Ciénaga y Fundación)\*. 2016

Fuente: Datlas Bancoldex. \*Los datos en Datlas Colombia se encuentran disponibles solo para estos tres municipios

## Conclusiones

Los resultados encontrados muestran que, para aumentar la competitividad es necesario apostar por producir bienes más sofisticados o más complejos, esto debido a la relación exponencial que hay entre la competitividad exportadora (medido por el índice de ventaja comparativa revelada) y la complejidad de producto. Puede ocurrir lo contrario: si el departamento le apuesta a productos menos complejos, la competitividad exportadora será baja o incluso negativa como lo muestra los resultados del modelo econométrico –refiriéndose al beta relacionado con el ICP de exponente uno en la ecuación seis- (también ocurre, como lo predice el modelo estimado de la ecuación 6 que, el departamento es competitivo en productos que tiene ICP negativo, pero apostar a estos productos no aumentaría la complejidad económica del territorio). Y es que, para producir bienes más sofisticados, el departamento debe estimular el emprendimiento y la inversión en

productos más sofisticados, pero alcanzables a las tecnologías y conocimientos existentes en el territorio. Si gradualmente se logra diversificar la cesta de exportación en bienes más complejos y menos ubicuos, entonces, la complejidad económica aumentará. El proceso no será fácil, ya que, el Magdalena tiene en mayor medida, ventajas comparativas reveladas en productos con complejidad de producto negativa; mientras que, las desventajas competitivas, las tiene en productos con complejidad de producto positiva y alta. Sin embargo, una manera de ir avanzando gradualmente en la producción de bienes más complejos, es teniendo en cuenta la distancia de éstos -ver ecuación siete- de éstos, en relación a los bienes que actualmente el departamento produce y/o exporta. Quizás una política de desarrollo industrial y agroindustrial, teniendo en cuenta los bienes más cercanos y sofisticados al aparato productivo actual del Magdalena, podría ser el camino a empezar. Esto sería transformación productiva viable e inteligente.

## Bibliografía

- Arrow, K. J. (1962). The Economic Implications of Learning by Doing. *The Review of Economic Studies*, 29(3), 155–173. <https://doi.org/10.2307/2295952>
- Balassa, B. (1965). Trade liberalisation and “revealed” comparative advantage. *The Manchester School*, 33(2), 99–123.
- Bancoldex. (2016). *Perfiles departamentales: Magdalena*. Retrieved from <https://campusvirtual.bancoldex.com/mod/resource/view.php?id=1044>
- Barro, R. J., & Sala-i-Martin, X. (1995). Economic growth, advanced series in economics. *New York, London and Montreal: McGraw-Hill*.
- Bielschowsky, R. (2006). Vigencia de los aportes de Celso Furtado al estructuralismo. *Revista de La CEPAL*.
- Bournakis, I. (2014). Costs, knowledge and market structure: understanding the puzzle of international competitiveness with Greek export data. *International Review of Applied Economics*, 28(2), 240–269.
- David Ricardo, D. (1817). *The Principles of Political Economy and Taxation*. London.
- Erkan, B., & Yildirimci, E. (2015). Economic Complexity and Export Competitiveness: The Case of Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 524–533.
- Ertan Özgüzer, G., & Oğuş-Binatlı, A. (2016). Economic convergence in the EU: A complexity approach. *Eastern European Economics*, 54(2), 93–108.
- Hausmann, R., & Hidalgo, C. (2010). Country diversification, product ubiquity, and economic divergence.
- Hausmann, R., Hidalgo, C. A., Bustos, S., Coscia, M., Simoes, A., & Yildirim, M. A. (2014). *The atlas of economic complexity: Mapping paths to prosperity*. Mit Press.
- Hidalgo, C. A. (2009). *The dynamics of economic complexity and the product space over a 42 year period*. Center for International Development at Harvard University.
- Hidalgo, C. A., Hausmann, R., & Dasgupta, P. S. (2009). The Building Blocks of Economic Complexity. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 106(26), 10570–10575. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/40483593>
- Hidalgo, C., Klinger, B., Barabasi, A.-L., & Hausmann, R. (2007). The Product Space Conditions the Development of Nations. *Science*, 317(5837), 482–487. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/20037448>
- Poncet, S., & de Waldemar, F. S. (2013). Complexité économique et croissance. *Revue Économique*, 64(3), 495–503.
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (University Of Chicago Press). ISBN 0-226-76374-9.
- Solow, R. M. (1956). A contribution to the theory of economic growth. *The Quarterly Journal of Economics*, 70(1), 65–94.
- Swan, T. W. (1956). Economic growth and capital accumulation. *Economic Record*, 32(2), 334–361.
- Vargas, R., & Montes, G. (2017). *DIVERSIFICACIÓN INTELIGENTE: Posibilidades para la sofisticación y diversificación de la industria de la Palma de Aceite en Colombia*. Retrieved from <https://campusvirtual.bancoldex.com/mod/resource/view.php?id=1279>
- Zamora, V., & Adilene, C. (2016). Análisis de la complejidad económica de México basado en el espacio de industrias.

## Anexos

### Anexo 1. Declarando la base de datos como panel de tres dimensiones

```
. egen pan_id = group(location_code product_code)

.

end of do-file

. do "C:\Users\Hp\AppData\Local\Temp\STD0a000000.tmp"

. xtset pan_id year
    panel variable:  pan_id (unbalanced)
    time variable:  year, 2008 to 2016, but with gaps
    delta: 1 unit
```

Fuente: Cálculo de los autores con base en datos de Datlas Colombia

### Anexo 2. Estimación por efectos fijos

```
. xtreg export_rca pci pci2 eci eci2, fe

Fixed-effects (within) regression           Number of obs   =       1,106
Group variable: pan_id                     Number of groups =        402

R-sq:                                     Obs per group:
    within = 0.0013                        min =           1
    between = 0.0453                       avg =          2.8
    overall = 0.0133                       max =           9

F(4,700) =          0.24
corr(u_i, Xb) = -0.1893                    Prob > F =       0.9185
```

export_rca	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
pci	-.4589174	5.519611	-0.08	0.934	-11.29589	10.37806
pci2	.1971601	1.007705	0.20	0.845	-1.781326	2.175647
eci	-4.176333	13.81556	-0.30	0.763	-31.30124	22.94857
eci2	-4.608203	6.662137	-0.69	0.489	-17.68837	8.471962
_cons	23.33219	8.89032	2.62	0.009	5.8773	40.78707
sigma_u	79.63053					
sigma_e	47.042381					
rho	.74129251	(fraction of variance due to u_i)				

F test that all u\_i=0: F(401, 700) = 7.97                      Prob > F = 0.0000

Fuente: Cálculo de los autores con base en datos de Datlas Colombia

*Anexo 3. Estimación por efectos aleatorios.*

```
. hausman FE RE

----- Coefficients -----
              (b)      (B)      (b-B)      sqrt(diag(V_b-V_B))
              FE      RE      Difference      S.E.
-----
pci          -.4589174  -12.08344    11.62452    5.217064
pci2         .1971601   2.20571    -2.00855    .7939321
eci         -4.176333   35.71917   -39.8955    6.299588
eci2        -4.608203   18.8725    -23.48071    4.690124

b = consistent under Ho and Ha; obtained from xtreg
B = inconsistent under Ha, efficient under Ho; obtained from xtreg

Test: Ho: difference in coefficients not systematic

      chi2(4) = (b-B)'[(V_b-V_B)^(-1)](b-B)
            =          53.83
      Prob>chi2 =          0.0000
```

Fuente: Cálculo de los autores con base en datos de Datlas Colombia

*Anexo 4. Test de Hausman.*

```
. xtgls export_rca pci pci2 eci eci2, panels(hetero)

Cross-sectional time-series FGLS regression

Coefficients: generalized least squares
Panels:      heteroskedastic
Correlation: no autocorrelation

Estimated covariances      =      402      Number of obs      =      1,106
Estimated autocorrelations =      0      Number of groups   =      402
Estimated coefficients     =      5      Obs per group:
                                         min =      1
                                         avg = 2.751244
                                         max =      9
                                         Wald chi2(4)   =      45.59
                                         Prob > chi2    =      0.0000
```

export_rca	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
pci	-2.020887	.6505129	-3.11	0.002	-3.295869	-.7459051
pci2	.3513223	.1581033	2.22	0.026	.0414456	.661199
eci	14.0567	2.383111	5.90	0.000	9.385891	18.72752
eci2	5.546724	1.074477	5.16	0.000	3.440787	7.652661
_cons	9.416129	1.273504	7.39	0.000	6.920107	11.91215

Fuente: Cálculo de los autores con base en datos de Datlas Colombia

*Anexo 5. Prueba de autocorrelación de Wooldridge para panel data*

```
. xtreg export_rca pci pci2 eci eci2, re

Random-effects GLS regression           Number of obs   =    1,106
Group variable: pan_id                 Number of groups =    402

R-sq:                                  Obs per group:
    within = 0.0003                      min =          1
    between = 0.1813                     avg =         2.8
    overall = 0.1870                      max =          9

Wald chi2(4) = 69.16
corr(u_i, X) = 0 (assumed)              Prob > chi2     = 0.0000
```

export_rca	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
pci	-12.08344	1.802317	-6.70	0.000	-15.61592	-8.550965
pci2	2.20571	.6205975	3.55	0.000	.9893615	3.422059
eci	35.71917	12.29573	2.91	0.004	11.61998	59.81836
eci2	18.8725	4.73147	3.99	0.000	9.598994	28.14601
_cons	21.29151	8.035474	2.65	0.008	5.542272	37.04075
sigma_u	58.539407					
sigma_e	47.042381					
rho	.60761607	(fraction of variance due to u_i)				

Fuente: Cálculo de los autores con base en datos de Datlas Colombia

**Anexo 6. Test Modified Wald test for groupwise heteroskedasticity**

```
. xttest3

Modified Wald test for groupwise heteroskedasticity
in fixed effect regression model

H0: sigma(i)^2 = sigma^2 for all i

chi2 (402) = 3.3e+39
Prob>chi2 = 0.0000
```

Fuente: Cálculo de los autores con base en datos de Datlas Colombia

**Anexo 7. Estimación por Mínimos Cuadrados Generalizados Factibles (FGLS) controlando heterocedasticidad en panel.**

```
Wooldridge test for autocorrelation in panel data
H0: no first-order autocorrelation
F( 1, 106) = 0.425
Prob > F = 0.5160
```

Fuente: Cálculo de los autores con base en datos de Datlas Colombia

**Anexo 8. Productos que en 2016 tenían un IVCR menor a 1 y complejidad de producto negativa.**

Municipio	HS	Producto	ICP	ICVR
Cienaga	1801	Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado.	-3.98	2.92
Santa Marta	1511	Aceite de palma y sus fracciones, incluso refinado, pero sin modificar químicamente.	-3.27	333.01
Cienaga	1511	Aceite de palma y sus fracciones, incluso refinado, pero sin modificar químicamente.	-3.27	74.22
Santa Marta	1513	Aceites de coco (de copra), de almendra de palma o de babasú, y sus fracciones, incluso refinados, pero sin modificar químicamente.	-2.72	444.97
Santa Marta	1703	Melaza procedente de la extracción o del refinado del azúcar.	-1.87	1.08
Santa Marta	2701	Hullas; briquetas, ovoides y combustibles sólidos similares, obtenidos de la hulla.	-1.77	36.12
Cienaga	2701	Hullas; briquetas, ovoides y combustibles sólidos similares, obtenidos de la hulla.	-1.77	2.71
Santa Marta	4403	Madera en bruto, incluso descortezada, desalburada o escuadrada.	-1.59	10.02
Cienaga	1605	Crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos, preparados o conservados.	-1.52	1196.89
Santa Marta	2008	Frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados de otro modo, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol, no expresados ni comprendidos en otra parte.	-1.34	6.9
Santa Marta	7404	Desperdicios y desechos, de cobre.	-1.27	2.6
Cienaga	1516	Grasas y aceites, animales o vegetales, y sus fracciones, parcial o totalmente hidrogenados, interesterificados, reesterificados o elaidinizados, incluso refinados, pero sin preparar de otro modo.	-1.24	92.79
Santa Marta	1507	Aceite de soja (soya) y sus fracciones, incluso refinado, pero sin modificar químicamente.	-1.16	1.18
Santa Marta	4402	Carbón vegetal (comprendido el de cáscaras o de huesos (carozos) de frutos), incluso aglomerado.	-1.03	8.7
Santa Marta	1517	Margarina; mezclas o preparaciones alimenticias de grasas o aceites, animales o vegetales, o de fracciones de diferentes grasas o aceites, de este Capítulo, excepto las grasas y aceites alimenticios y sus fracciones, de la partida 15.16.	-0.74	11.63
Cienaga	1517	Margarina; mezclas o preparaciones alimenticias de grasas o aceites, animales o vegetales, o de fracciones de diferentes grasas o aceites, de este Capítulo, excepto las grasas y aceites alimenticios y sus fracciones, de la partida 15.16.	-0.74	120.93
Santa Marta	2306	Tortas y demás residuos sólidos de la extracción de grasas o aceites vegetales, incluso molidos o en “pellets”, excepto los de las partidas 23.04 ó 23.05.	-0.64	3.15
Santa Marta	4017	Caucho endurecido (por ejemplo, ebonita) en cualquier forma, incluidos los desechos y desperdicios; manufacturas de caucho endurecido.	-0.15	1.94

Fuente: Datlas Bancoldex

*Anexo 9. Productos que en 2016 tenían un IVCR mayor o igual a 1 y complejidad de producto positiva.*

Municipio	HS	Producto	ICP	ICVR
Santa Marta	2912	Aldehídos, incluso con otras funciones oxigenadas; polímeros cíclicos de los aldehídos; paraformaldehído.	2.82	1.87
Santa Marta	8511	Aparatos y dispositivos eléctricos de encendido o de arranque, para motores de encendido por chispa o por compresión (por ejemplo: magnetos, dinamomagnetos, bobinas de encendido, bujías de encendido o calentamiento, motores de arranque); generadores (por ejemplo: dínamos, alternadores) y reguladores disyuntores utilizados con estos motores.	2.37	1.02
Santa Marta	1520	Glicerina, incluso pura; aguas y lejías glicerinosas.	0.69	62.24
Santa Marta	2832	Sulfitos; tiosulfatos.	0.6	6.51
Santa Marta	4302	Peletería curtida o adobada (incluidas las cabezas, colas, patas y demás trozos, desechos y recortes), incluso ensamblada (sin otras materias), excepto la de la partida 43.03.	0.1	1.34

Fuente: Datlas Bancoldex

**Anexo 10. Veinte productos con IVCR menor a 1 en 2016 y mayor complejidad de producto.**

Municipio	HS	Producto	ICP	ICVR
Santa Marta	9017	Instrumentos de dibujo, trazado o cálculo (por ejemplo: máquinas de dibujar, pantógrafos, transportadores, estuches de dibujo, reglas y círculos, de cálculo); instrumentos manuales de medida de longitud (por ejemplo: metros, micrómetros, calibradores), no expresados ni comprendidos en otra parte de este Capítulo.	4.4	0.02
Ciénaga	9017	Instrumentos de dibujo, trazado o cálculo (por ejemplo: máquinas de dibujar, pantógrafos, transportadores, estuches de dibujo, reglas y círculos, de cálculo); instrumentos manuales de medida de longitud (por ejemplo: metros, micrómetros, calibradores), no expresados ni comprendidos en otra parte de este Capítulo.	4.4	0
Santa Marta	9026	Instrumentos y aparatos para medida o verificación de caudal, nivel, presión u otras características variables de líquidos o gases (por ejemplo: caudalímetros, indicadores de nivel, manómetros, contadores de calor), excepto los instrumentos y aparatos de las partidas 90.14, 90.15, 90.28 ó 90.32.	3.9	0.01
Ciénaga	9026	Instrumentos y aparatos para medida o verificación de caudal, nivel, presión u otras características variables de líquidos o gases (por ejemplo: caudalímetros, indicadores de nivel, manómetros, contadores de calor), excepto los instrumentos y aparatos de las partidas 90.14, 90.15, 90.28 ó 90.32.	3.9	0
Santa Marta	8485	Partes de máquinas o aparatos, no expresadas ni comprendidas en otra parte de este capítulo, sin conexiones eléctricas, partes aisladas eléctricamente, bobinados, contactos ni otras características eléctricas.	3.85	0.13
Ciénaga	8485	Partes de máquinas o aparatos, no expresadas ni comprendidas en otra parte de este capítulo, sin conexiones eléctricas, partes aisladas eléctricamente, bobinados, contactos ni otras características eléctricas.	3.85	0.01

Municipio	HS	Producto	ICP	ICVR
Santa Marta	8483	Árboles de transmisión (incluidos los de levas y los cigüeñales) y manivelas; cajas de cojinetes y cojinetes; engranajes y ruedas de fricción; husillos fileteados de bolas o rodillos; reductores, multiplicadores y variadores de velocidad, incluidos los convertidores de par; volantes y poleas, incluidos los motones; embragues y órganos de acoplamiento, incluidas las juntas de articulación.	3.64	0.2
Ciénaga	8483	Árboles de transmisión (incluidos los de levas y los cigüeñales) y manivelas; cajas de cojinetes y cojinetes; engranajes y ruedas de fricción; husillos fileteados de bolas o rodillos; reductores, multiplicadores y variadores de velocidad, incluidos los convertidores de par; volantes y poleas, incluidos los motones; embragues y órganos de acoplamiento, incluidas las juntas de articulación.	3.64	0.01
Santa Marta	3403	Preparaciones lubricantes (incluidos los aceites de corte, las preparaciones para aflojar tuercas, las preparaciones antiherrumbre o anticorrosión y las preparaciones para el desmoldeo, a base de lubricantes) y preparaciones de los tipos utilizados para el ensimado de materias textiles o el aceitado o engrasado de cueros y pieles, peletería u otras materias, excepto las que contengan como componente básico una proporción de aceites de petróleo o de mineral bituminoso superior o igual al 70% en peso.	3.63	0.1
Santa Marta	8414	Bombas de aire o de vacío, compresores de aire u otros gases y ventiladores; campanas aspirantes para extracción o reciclado, con ventilador incorporado, incluso con filtro.	3.58	0.41
Ciénaga	8414	Bombas de aire o de vacío, compresores de aire u otros gases y ventiladores; campanas aspirantes para extracción o reciclado, con ventilador incorporado, incluso con filtro.	3.58	0.03
Santa Marta	7318	Tornillos, pernos, tuercas, tirafondos, escarpas roscadas, remaches, pasadores, clavijas, chavetas, arandelas (incluidas las arandelas de muelle (resorte)) y artículos similares, de fundición, hierro o acero.	3.56	0.11
Ciénaga	7318	Tornillos, pernos, tuercas, tirafondos, escarpas roscadas, remaches, pasadores, clavijas, chavetas, arandelas (incluidas las arandelas de muelle (resorte)) y artículos similares, de fundición, hierro o acero.	3.56	0.01
Santa Marta	3906	Polímeros acrílicos en formas primarias.	3.55	0.11
Santa Marta	8208	Cuchillas y hojas cortantes, para máquinas o aparatos mecánicos.	3.49	0.02
Ciénaga	8208	Cuchillas y hojas cortantes, para máquinas o aparatos mecánicos.	3.49	0
Santa Marta	8413	Bombas para líquidos, incluso con dispositivo medidor incorporado; elevadores de líquidos.	3.45	0.42
Ciénaga	8413	Bombas para líquidos, incluso con dispositivo medidor incorporado; elevadores de líquidos.	3.45	0.03
Santa Marta	8524	Discos, cintas y demás soportes para grabar sonido o grabaciones análogas, grabados; incluso las matrices y moldes galvánicos para fabricación de discos, excepto los productos del capítulo 37.	3.39	0
Ciénaga	8524	Discos, cintas y demás soportes para grabar sonido o grabaciones análogas, grabados; incluso las matrices y moldes galvánicos para fabricación de discos, excepto los productos del capítulo 37.	3.39	0

Fuente: Datlas Bancoldex

**Anexo 11. 20 productos para el Magdalena, con menos distancia e ICP positiva.**

Código	Exportación	Ventaja comparativa revelada	Complejidad	Distancia
2007	Confituras, jaleas y mermeladas	0.0022	0.1463	0.9840
4819	Cajas y demás envases de papel o cartón	0.0011	0.1669	0.9851
2309	Preparaciones para comida de animales	0.1566	0.8390	0.9854
3923	Taponos y demás encierros de plástico	0.0396	0.6723	0.9855
2704	Coque	0.1276	1.1550	0.9857
4821	Etiquetas, de papel o cartón	0.0000	0.4263	0.9862
3402	Agentes de limpieza orgánicos (excepto el jabón)	0.2637	1.0548	0.9863
7306	Los demás tubos y perfiles huecos, hierro o acero	0.0751	0.4165	0.9864
1518	Grasas y aceites, animales o vegetales	0.6314	1.2312	0.9866
7312	Cables de hierro o acero sin aislar	0.0256	0.7370	0.9872
7309	Depósitos de fundición, hierro o acero, capacidad > 300 l	0.2252	1.1267	0.9876
2836	Carbonatos	0.1866	0.2052	0.9879
3920	Otras placas de plástico no celular	0.0045	1.3025	0.9879
9403	Los demás muebles y sus partes	0.0005	0.9205	0.9879
3921	Las demás placas de plástico	0.0004	2.0672	0.9880
8310	Placas metálicas indicadoras y similares	0.0034	1.3090	0.9883
4011	Neumáticos nuevos de caucho	0.0008	1.2292	0.9884
7215	Las demás barras de hierro o acero sin alear	0.4417	1.7205	0.9885
3214	Masilla	0.0048	1.9061	0.9887
7303	Tubos de fundición	0.1679	0.4401	0.9889

Fuente: Datlas Bancoldex

# **Pedagogía y Sociología de la Educación**



# Cross Analysis of Professor-student Evaluations and the Level of Sincerity: a Statistical Approach

*Análisis cruzado de las evaluaciones profesor-alumno y el nivel de sinceridad: un enfoque estadístico*

Billy Andrade<sup>1</sup>  
Stalin Toro-Sarmiento<sup>2</sup>  
Harold Lora-Guzmán<sup>3</sup>

## Abstract

In this article, the topic of teacher hetero-evaluation is addressed. The objective is to analyze whether the teacher hetero-evaluation is congruent with the values and sincerity of students. This academic research is descriptive and has been done through a quantitative approach. The following variables are used: hetero-evaluation, student's grades, number of students, number of failed students, failure rate, time period and subjects, as well as a Values Test. A statistical approach was performed, which includes hypothesis testing, correlations, significant differences and dependency tests. Some of the results show that teacher hetero-evaluation scores increase as students grades increase. Moreover, there is statistical evidence that explains how the number of students failing a course affects negatively the teacher evaluation score. Results from Study of Values Test indicate that students register low scores of religious values and with a high degree of Economic Value. This evidence may be harmful for the development of transcendental values such as sincerity and honesty. Therefore, hetero-evaluation could be distorted due to fragility of students' personality.

## Keywords

Hetero-evaluation; quality education; sincerity; cross analysis; statistical analysis; personality; values.

## Resumen

En este artículo, se aborda el tema de la heteroevaluación docente. El objetivo es analizar si la heteroevaluación docente es congruente con los valores y la sinceridad de los estudiantes. Esta investigación académica es descriptiva y se ha realizado a través de un enfoque cuantitativo. Las siguientes variables son utilizadas: heteroevaluación docente, calificaciones de los alumnos, número de alumnos, número de reprobados, tasa de reprobados, período y asignaturas, así como una prueba de valores. Se realizó un análisis estadístico, que incluye pruebas de hipótesis, correlaciones, diferencias significativas y pruebas de dependencia. Algunos de los resultados muestran que los puntajes en la heteroevaluación docente aumentan en la medida que la calificación al alumno aumenta. Además, hay evidencia estadística que explica cómo la cantidad de estudiantes que reprueba un curso afecta negativamente la puntuación de la evaluación del profesor. Los resultados de la prueba de Estudio de Valores indican que los estudiantes registran puntuaciones bajas de valor religioso y con un alto grado de valor económico. Esta evidencia puede ser perjudicial para el desarrollo de valores trascendentales como la sinceridad y la honestidad. Por lo tanto, la heteroevaluación docente podría distorsionarse debido a la fragilidad de la personalidad de los estudiantes.

## Palabras clave

Heteroevaluación; educación de calidad; sinceridad; análisis cruzado; análisis estadístico; personalidad; valores.

Fecha de recepción: 3 de agosto de 2018  
Fecha de evaluación: 20 de noviembre de 2018  
Fecha de aceptación: 13 de diciembre de 2018

Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)  
Published by Universidad Libre



1 Ingeniero en Estadística Informática, Maestría en Administración de Empresas. Docente de la Universidad Espíritu Santo, Ecuador, Facultad de Estudios Internacionales. Correo electrónico: bandradeg@uees.edu.ec. ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-2325-7218>

2 Ingeniero en Ciencias Empresariales, Universidad Espíritu Santo, Ecuador. Correo electrónico: storo@uees.edu.ec ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-4277-2597>

3 Ingeniería de Productividad y Calidad, Maestría en Desarrollo Empresarial, Doctor en Cultura y Educación, docente de la Universidad de Cartagena, Bolívar. Correo electrónico: hlorag@unicartagena.edu.co ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-6945-0999>.

## Introduction

Quality education is vital for societies. When individuals are exposed to quality education, they are able to improve and master their attributes and abilities so they can achieve their potential as human beings and professional citizens, capable to make a difference. The Ecuadorian Higher Education System affirms that the quality of higher education is constituted in a principle that consists in the constant and systematic search for excellence, relevance, optimal production, transmission of knowledge and development of thought through self-criticism, external criticism and permanent improvement. (Presidencia de la República, 2010).

In accordance with the source, it is believed that quality includes a deep and careful analysis of the different structures that constitute the Higher Education System, such as universities, faculties, careers, teachers, students, methodologies, evaluations, controls. (Cevallos, 2016). It is worthy to mention the words for education importance by Nobel Peace Prize winner, Malala Yousafzai (2013): “One child, one teacher, one pen and one book can change the world”. Therefore it is important to point out that teachers are one of the fundamental pillar in Higher Education System, and that’s why Government organizations such as CEAACES evaluates the qualities of the teaching staff, as well as the working conditions, and their respective contracts in which they specify their activities, which must contribute to the development of substantive activities of teaching, research and connection with society.

One of the tools applied to track teacher performance within the universities and polytechnic institutes is Integral Evaluation that is stipulated in Article 64 of the “*Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador*”. At UEES and other institutions of the Higher Education, the Teacher Hetero-evaluation is applied to all academic staff which is one of the three components of the Integral Evaluation.

But Teacher Hetero-evaluation has had a controversial approach from the teacher’s point of view. This evaluation has led to positive and negative consequences. Professor Andrade B., Statistics Teacher at UEES, affirms that when results and comments are good the dean takes advantage of these comments to motivate the teacher; when comments are bad, the dean has a meeting with the teacher to investigate what occurred, and gives guidelines to improve his/her performance; and when comments denote resentment, they are not taken into consideration.

At the same time, it is believed that these results can also be altered by other factors such as distorted values from students, degree of affectivity and breadth of knowledge. This is why the following question arises: Are college students sufficiently sincere to provide useful and reliable comments for the improvement of teacher’s performance? Millman (1981) cited in Fernández, Mateo, & Muñiz (1996) believes that this is not the only relevant system of evaluation; however it is the one that currently enjoys a greater number of guarantees concerning the reliability and validity of the information collected. (Marsh, 1987)

It is significant to provide a tool to the directors of the institution, in order to carry out the respective adjustments (if necessary) in the context of the questions raised in the Hetero-evaluation. Directors of higher institutions will be free to make decisions that improve the performance of teachers, and consequently obtaining better teaching techniques. Additionally, this research article serves to be replicated in different teachers of different faculties at UEES.

The general objective of this academic research is to analyze whether the relationship of Teacher Hetero-evaluation is congruent with values and sincerity of students. Thus, the following specific objectives have been established:

- To explore and find significant difference in the student's grades in different periods and subjects.
- To explore and find a significant difference in a Teacher Hetero-evaluations provided by students in different periods and subjects.
- To analyze the relationship between teacher-student and student-teacher evaluation.
- To analyze values test results per men and women students.

## Literature Review

### *Quality Education*

The Organic Law of Higher Education contemplates the Ecuadorian Higher Education as a strategic area where its main aims are oriented to the search for truth, the affirmation of identity, the cultural development and the mastery of scientific and technological knowledge, essential aspects derived from teaching, research and the connection with the community. These are priorities for the economic, social and cultural development of the country. Furthermore, Ecuadorian higher education must be relevant, and meet the terms of quality in order to help identifying and solving the problems of society, which means it has to act with responsibility and assurance in the creation, development and transmission of knowledge in all fields. (Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador, 2003)

Quality plays an important role, which implies that all the actors linked to higher education must act responsibly in the generation and consolidation of a self-regulating attitude, seeking that this does not become an individual project, but a permanent, participatory process for everyone, which can also be turned into a common practice. (Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador, 2003)

But how is it possible to get a quality system? What does it really require? Nagoba and Mantri (2015) believe that: "the success of any education system depends on the quality of teachers, which, in turn, depends on the effective teaching / learning process." Quality teachers are characterized by numerous skills. It is evident they have to manage a broad understanding of a specific subject and be able to transmit the content to the level of student knowledge. They also must assure effective learning while maintaining control of the class, one of the most arduous tasks for a teacher.

Pushkar (2015) argues that even teacher's personality influences the quality of learning. A teacher must be friendly, sympathetic, self-assured, warm, approachable, cheerful, dedicated and motivated.

As it is mentioned before, qualities of an excellent teacher are countless, but it is clear that teachers play a crucial role in quality education. They are responsible for forming professional citizens, capable of shaping their futures, and the future and destiny of a nation.

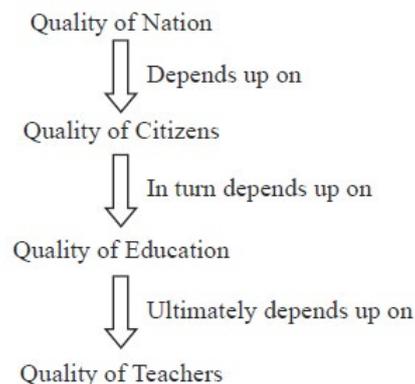


Figure 1. Teacher Quality and Impact  
Source: Role of Teachers in Quality Enhancement in Higher Education

For this reason, the bodies in charge of the follow-up of higher education in Ecuador have established regulations to control teacher's performance. However, Torres (2011) points

out, in one of her articles called “*The model of teacher preparation that has not worked*”, that Higher Education Programs in Ecuador doesn’t pay attention to real conditions of teaching, and instead it should focus on motivations, interests, concerns, knowledge, time and resources available for teaching. This can assure quality teachers. It’s necessary to apply methodologies so that they start learning from themselves, to build on themselves (Fierro, 2017).

### *Educational Laws and Regulations*

The Article 155 of The Organic Law of Higher Education (LOES, by its initials in Spanish), in regards to the evaluation of academic performance, mentions that:

“Higher Education Professors will be evaluated periodically in their academic performance. “The Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador” of the Higher Education System will establish the evaluation criteria and the forms of student participation in the evaluation mentioned previously” (Presidencia de la República, 2010)

In effect, higher-level institutions are required to apply an Integral Evaluation to all academic staff. This is stipulated in Article 64 of the “Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador”. It mentions as follows:

“The integral evaluation of performance will be applied to all the academic staff of higher education institutions, public and private, with the exception of the honorary academic staff. The integral evaluation of performance covers the teaching activities, research and administration or academic management” (Consejo de Educación Superior, 2014)

In addition, Article 355 of the Ecuadorian Constitution is taken into consideration, which states that:

“...Universities and polytechnic schools are recognized with the right to autonomy, exercised and understood in a solidary and responsible manner. This autonomy guarantees the exercise of academic freedom and the right to search for truth, without restrictions; government and self-management, in line with the principles of alternation, transparency and political rights; and the production of science, technology, culture and art.” (Asamblea Constituyente, 2008)

### *Hetero-evaluation*

With this in mind, one of the tools for evaluating teacher’s performance is Teacher Hetero-evaluation, which is one of the three elements that are part of the Integral Evaluation for academic staff. Soletto and Vanga (2015) defined Hetero-evaluation as an external evaluation, which is materialized when each person, in correspondence with their results pattern, evaluates another. Similarly, according to Article 67 of the “Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador”, Hetero-evaluation is described as: “the evaluation made by students on the learning process taught by the academic staff” (Consejo de Educación Superior, 2014). But why is this type of evaluation so important to perform it?

Fernández, Mateo, & Muñiz (1996) state that Teacher Hetero-evaluation is useful to obtain both strengths and weaknesses in teachers’ practices, thus they can understand what they need to polish to offer an improved teaching practice. Additionally, Gündüz and Fokoué argue that main goal of Hetero-evaluations is the extraction of knowledge; patterns and information, with the finality of providing useful feedback to help teachers apply better teaching techniques and give students a richer and more effective learning experience (Gündüz & Fokoué, 2015)

In this research article, Teacher Hetero-evaluation is considered as an evaluation or “survey” that measures the degree of satisfaction of

the students on the teacher's performance, work and performance. Since college students are the main actors of this evaluation, it is important that they do it with objectivity. According to Mr. Andrade's experience, this evaluation is altered by different factors, such as the lack of sincerity, resentment or affinity of the students with the teacher. Noriega, Bueno, Medina and Calderon (2018) explain that students usually evaluate teachers positively, placing him/her often in a group of overvalued or highly evaluated, so they strongly believe students have to evaluate fairly towards teachers.

With the purpose of fulfilling the aforementioned regulations, UEES has developed the following evaluation model which is proposed by Chickering & Gamson (1999), and covers good practices in higher education. This model evaluates behaviors and actions that allow associating them with teachers' excellent performance.

This hetero-evaluation includes 7 areas related to higher education, and also takes into account UEEScribe, a methodology that promotes a writing culture and learning excellence. The academic components and evaluation areas are specified as follows:

- 1) **About contact with students:** Teachers are seen as a motivational force. When teachers interact with students, they feel encouraged to keep working hard and think carefully about their decisions and achievements. Number of questions: 2, Assessment of the area: 8%
- 2) **Cooperation in the learning process (between students):** Team work helps to improve communication skills and problem solving. It motivates students to participate and get involved in multiple tasks. Number of questions: 2, Assessment of the area: 8%.
- 3) **Active learning:** It's about how students are encouraged to use different methods

of "learning by doing". Students take on their responsibility to make it part of their daily life thorough experiences. Number of questions: 2, Assessment of the area: 16%

**Providing adequate feedback:** Students learn to evaluate their and others' performance and improve it, to self-monitor and move towards professional autonomy. (Multiprofessional Faculty Development). Number of questions: 3, Assessment of the area: 20%.

**Time dedicated to learning (task):** It refers to non-contact activities, so students take advantage of time to improve their learning outside classrooms. Number of questions: 2, Assessment of the area: 20%.

**Communication of high expectations:** If the expectations of the teaching-learning process are high and achievable, students will be able to improve their learning. When teachers expect more from students, it implies a better academic performance which requires a clear communication of what is expected during the course. Number of questions: 2, Assessment of the area: 10%

**Respect for different talents and ways of learning:** Every individual has his/her own way of learning. That's why it is important take advantage of different experiences and knowledge of every person. Students and teachers can take advantage of those differences, so that they can improve the learning process in a better way. Number of questions: 2, Valuation of the area 10%.

**UEES Methodology (UEEScribe):** UEEScribe is a strategy aimed to promote a culture of writing and academic excellence. Number of questions: 3, Value of the area 16%.

Valuation of the areas: The total number of questions is 18 and each one has four possible answers listed below:

*Table 1. Hetero-evaluation weighing*

Answers	Weighing
Always	1.00
Most of the Time	0.75
Least Part of the Time	0.25
Never	0.10

Teacher Hetero-evaluation is calculated as follows: the total per area obtained by the teacher is multiplied by the weight assigned to each area. This is an example of how a final score would look like if the teacher obtained the maximum scores in all the areas (UEES, 2014):

*Table 2. Hetero-evaluation weighing by area*

Area	Maximum Score	Weighing
1	2	0.08
2	2	0.08
3	2	0.16
4	3	0.20
5	2	0.12
6	2	0.10
7	2	0.10
8	3	0.16
	18	1

On a scale of 100, the teacher's grade would be calculated as follows:

*X: Teacher's assessment over 100*

*C<sub>2</sub>: Maximum rating that the teacher could have that is 1*

*C<sub>1</sub>: Qualification obtained from the teacher in the hererovaluation on 1*

$$X: \frac{C_1}{C_2} \times 100$$

### Allport-Vernon-Lindzey Study of Values

This model proposed by Gordon W. Allport, Philip E. Vernon and Gardner Lindzey, is a psychological tool used to measure six types of values: theoretical, economic, aesthetic, social, po-

litical, and religious. This method is constituted in the philosophy of educator Eduard Spranger (1882–1963) who proposed six types of personalities oriented to beliefs, ways of thinking and life patterns. (Saavedra). Each of these type of ideal personality is oriented towards a basic value: 1) Theoretical: truth; 2) Economic: usefulness; 3) Aesthetic: harmony and beauty; 4) Social: love for people; 5) Political: power and leadership; 6) Religious: unity or moral excellence. (Young, 1942)

Allport (1961) argues that personal philosophy of life related to values is a core feature of personality implying direction of motivation, future goals, and current choices. It is important to add that Allport selected numerous words that would define a person, and then he classified them into three levels: cardinal, central and secondary traits. He mentions that central traits are the building blocks of our personality. These are the basic elements that make up most of our behavior. (Allport, 1930) Clear examples are **honesty** and **kindness**.

### Methodology

This academic article has been developed through a descriptive research since it collects quantifiable information which is used to perform a statistical analysis and to describe the characteristics of the population being studied. Based on the objectives of this research, a correlational research is carried out to measure how strong is the relationship between a dependent variable (Teacher Hetero-evaluation) with more than two independent variables. In this case, the independent variables to be analyzed are: Subjects, Grade Average, Period Time, Year, Number of fails and Fail Rate. Additionally, it is important to mention that the current article follows a quantitative approach since this article contains statistical, mathematical and numerical analysis of pre-existing data provided by Mr. Andrade and the Dean of the School of International Studies. This approach measures all impacts with quantities.

The database, which is seen in Appendix A, is made up of the records of Mr. Andrade's students' grades from Winter 2015 to Spring 2017 periods, these are classified by subjects. It also contains total scores of Teacher Hetero-evaluation classified by subjects during the same period mentioned above. Students' grades were given by Professor Andrade, who has been in charge of collecting this information for the time mentioned previously. On the other hand, the hetero-evaluations scores are given by Dean Office of the School of International Studies. This data reflects the total average of the evaluation prescribed by the students towards Professor Andrade in each subject taught and during the specified period. The final scores of each evaluation is in terms of quantitative information.

Then a Study of Values Test, found in Appendix B, was performed to measure the different traits of six basic values that define the personality of students. This model was proposed

by Gordon W. Allport, Philip E. Vernon and Gardner Lindzey. A convenience sampling was applied to carry out this test. That is, due to the convenient accessibility and proximity to the subjects; 36 students from two Mr Andrade's courses (Statistics II and Application in Quantitative Methods) took the test.

### *Population and Sample*

For Cross Analysis Tests, this article used a population equal to all the subjects of Mr. Andrade and Sample = 41 records corresponding to the subjects taught from Winter 2015 to Spring I 2017. For Study of Values Test, the population used is equal to all the students in Mr. Andrade's classes, and a sample = 36 students corresponding to two different Mr. Andrade's subjects. The results of each individual are shown in Appendix C. The variables to be tested are described in table 3.

Table 3. *Description of Variables*

<i>Variable</i>	<i>Description</i>	<i>Units</i>	<i>Scale</i>
Hetero-evaluation	It consists of a person evaluating what another has done. In other words it's the assessment made by one person over another, in which questions are shown to measure their work, attitude, performance, among other characteristics. (Casanova, 1998) In this research article it is an evaluation performed by students towards teachers.	0 – 40	Scale
Subject	At UEES it is referred to the courses offered in the curriculum of every university career. Also it is defined as a department of knowledge or learning. (Merriam Webster Dictionary ). In this academic research the subjects taken into consideration are: Calculus I, Calculus II, Project I, Projects II, Application in Quantitative Methods, Statistics I, Statistics II and Linear Algebra	---	Nominal
Grade Average	It's a number that represent the global academic grade of a course.	0 – 100	Scale
Number of fails	It's a number that represent the quantity of the students didn't pass the course.	students	Scale
Fail Rate	It's the percentage of students that didn't pass a course in a specific period.	%	Scale

<i>Variable</i>	<i>Description</i>	<i>Units</i>	<i>Scale</i>
Period	It refers to the period of time in which a specific subject was taught. The School of International Studies at UEES manage the following schedule of periods: <input type="checkbox"/> Winter: January – March <input type="checkbox"/> Spring I: March – April <input type="checkbox"/> Spring II: April – June <input type="checkbox"/> Summer: July – August <input type="checkbox"/> Fall I: August – October <input type="checkbox"/> Fall II: October – December	---	Nominal
Year	It's a period of 12 months, starting from January 1st and ending on the 31st December.	---	Ordinal

*Statistical analysis to perform*

It will be carried out descriptive statistics: hypothesis testing for two or more means, correlations, significant differences and dependency tests. It is expected that there are significant differences between the variables analyzed: Teacher - student - teacher evaluation. Likewise, a Values Test will be used to explore the degree students' sincerity when making the Teacher Hetero-evaluation.

**Analysis of Results**

*Part 1: Final grades per subject, per time period and per year*

*Subject distribution*

This research article have taken into account 41 Mr. Andrade courses which are distributed into 8 subjects taught from Winter 2015 to Spring I 2017. Next, Figure 2 shows the subjects distribution, where it can be seen that most of the subjects had similar proportions but Projects I with a few 4.9% of classes.

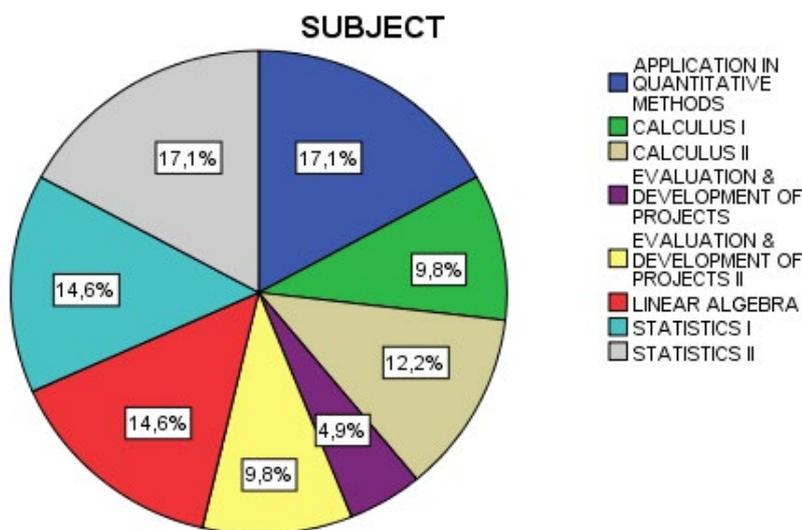


Figure 2. Subjects distribution from Winter 2015 to Spring I 2017.

**Descriptives**

Grade Average	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					APPLICATION IN QUANTITATIVE METHODS	7		
CALCULUS I	4	72,0400	3,31935	1,65967	66,7582	77,3218	67,84	75,55
CALCULUS II	5	76,1720	6,68693	2,99048	67,8691	84,4749	64,95	80,78
EVALUATION & DEVELOPMENT OF PROJECTS	2	89,8000	5,58614	3,95000	39,6105	139,9895	85,85	93,75
EVALUATION & DEVELOPMENT OF PROJECTS II	4	86,4375	3,89658	1,94829	80,2372	92,6378	83,36	91,69
LINEAR ALGEBRA	6	78,4233	3,79343	1,54866	74,4424	82,4043	71,40	81,95
STATISTICS I	6	77,9483	5,28553	2,15781	72,4015	83,4952	69,53	83,67
STATISTICS II	7	81,7443	3,88123	1,46697	78,1547	85,3338	75,33	88,45
Total	41	80,7622	6,45615	1,00828	78,7244	82,8000	64,95	93,75

Figure 3. Descriptive Statistics of Grade Average between Subjects

*Grades Average per subject*

Figure above shows that course with the highest Grade Average Mean (89.80) is Evaluation & Development of Projects, and the course with the lowest Grade Average Mean (72.04) is

Calculus I. As it is shown in Figure 4, Tests of Normality for Grade Average by K-S test result (p-value=0.055) and Shapiro-Wilk test result (p-value=0.562), they both show that at 0.05 significance level the variable grade average is assumed to be normally distributed.

Grade Average	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Grade Average	,136	41	,055	,977	41	,562

a. Lilliefors Significance Correction

Figure 4. Test of Normality for Grade Average Variable

Test of Homogeneity of Variances			
Grade Average			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,929	7	33	,497

Figure 5. Test of Homogeneity of Variances for Grade Average

According to Levene’s test p-value = 0.497 there is statistical evidence to assume homogeneous variances. Next the test of equality of means will be performed to find if there is significant difference in the mean of Grades Averages between Subjects.

$$H_1: \text{At least one mean evaluation level is different.}$$

$$H_0: \mu_{\text{Calculus I}} = \mu_{\text{Calculus II}} = \mu_{\text{Linear Algebra}} = \mu_{\text{Statistics I}} = \mu_{\text{Statistics II}} = \mu_{\text{Projects I}} = \mu_{\text{Projects II}} = \mu_{\text{Application in Quantitative Methods}}$$

According ANOVA test p-value < 0.001, the null hypothesis is rejected and therefore a significant difference does exist in the mean grades

average between subjects. Then Tukey HSD Analysis is proceed since there are statistically differences between the groups as a whole.

**ANOVA**

Grade Average

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1030,307	7	147,187	7,625	,000
Within Groups	636,967	33	19,302		
Total	1667,274	40			

Figure 6. ANOVA Test for Grade Average between Subjects

Table 4. Multiple Comparisons for Grade Average between Subjects

Multiple Comparisons					
Dependent Variable:					
Grade Average					
(I) SUBJECT			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Tukey	APPLICATION IN QUANTITATIVE METHODS	CALCULUS I	14,59429*	2,75371	,000
		CALCULUS II	10,46229*	2,57252	,006
		EVALUATION & DEVELOPMENT OF PROJECTS	-3,16571	3,52256	,984
		EVALUATION & DEVELOPMENT OF PROJECTS II	,19679	2,75371	1,000
		LINEAR ALGEBRA	8,21095*	2,44427	,037
		STATISTICS I	8,68595*	2,44427	,023
		STATISTICS II	4,89000	2,34837	,446
	CALCULUS I	CALCULUS II	-4,13200	2,94719	,850
		EVALUATION & DEVELOPMENT OF PROJECTS	-17,76000*	3,80480	,001
		EVALUATION & DEVELOPMENT OF PROJECTS II	-14,39750*	3,10661	,001
		LINEAR ALGEBRA	-6,38333	2,83593	,350
		STATISTICS I	-5,90833	2,83593	,446
		STATISTICS II	-9,70429*	2,75371	,025

Multiple Comparisons						
Dependent Variable:		Grade Average				
(I) SUBJECT			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	
Tukey	CALCULUS II	EVALUATION & DEVELOPMENT OF PROJECTS	-13,62800*	3,67579	,016	
		EVALUATION & DEVELOPMENT OF PROJECTS II	-10,26550*	2,94719	,027	
		LINEAR ALGEBRA	-2,25133	2,66034	,989	
		STATISTICS I	-1,77633	2,66034	,997	
		STATISTICS II	-5,57229	2,57252	,397	
		EVALUATION & DEVELOPMENT OF PROJECTS	EVALUATION & DEVELOPMENT OF PROJECTS II	3,36250	3,80480	,986
	EVALUATION & DEVELOPMENT OF PROJECTS II	LINEAR ALGEBRA	STATISTICS I	11,37667	3,58720	,058
			STATISTICS II	11,85167*	3,58720	,042
		STATISTICS I	STATISTICS II	8,05571	3,52256	,330
			STATISTICS I	8,01417	2,83593	,123
		STATISTICS II	STATISTICS I	8,48917	2,83593	,086
			STATISTICS II	4,69321	2,75371	,685
		LINEAR ALGEBRA	STATISTICS I	,47500	2,53653	1,000
			STATISTICS II	-3,32095	2,44427	,869
STATISTICS I	STATISTICS II	-3,79595	2,44427	,773		

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Table 4 shows which groups differ from each other. It can be observed that there is statistical significant difference in the Grade Average between the students who took Application in Quantitative Methods and Calculus I (p=0.000) and Calculus II (p-value=0.006). However there are no differences between the groups that took Calculus I and Calculus II (p-value =0.850). Also, it is clear to appreciate that there is a significant difference in the Grade Average between the groups that took Calculus II and Evaluation & Development of Projects (p-value =0.16), and Evaluation & Development of Projects II (p-value =0.27). Nonetheless there is no significant difference between the groups

that took Projects I and Projects II (p=0.986), as well as between the Linear Algebra and Statistics II subject (p-value =0.869).

#### *Grades Average per period*

Figure 7 shows that the Periods with the highest Means Grade Average are Spring I (82.7156) and Spring II (82.2780), on the other hand the period with the lowest Grade Average Mean is Summer (78.42).

According Levene's test p-value = 0.070, there is statistical evidence to assumed homogeneous variances. Next the test of equality of

**Descriptives**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					FALL I	6		
FALL II	6	80,2767	6,27200	2,56053	73,6946	86,8587	73,58	91,56
SPRING I	9	82,7156	3,16123	1,05374	80,2856	85,1455	77,08	87,45
SPRING II	5	82,2780	9,67850	4,32835	70,2606	94,2954	69,53	93,75
SUMMER	6	78,4200	5,36826	2,19158	72,7864	84,0536	67,84	82,76
WINTER	9	81,3567	7,05748	2,35249	75,9318	86,7815	71,19	91,69
Total	41	80,7622	6,45615	1,00828	78,7244	82,8000	64,95	93,75

Figure 7. Descriptive Statistics of Grade Average between Periods

**Test of Homogeneity of Variances**

Grade Average			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,263	5	35	,070

Figure 8. Test of Homogeneity of Variances for Grade Average between Periods

**ANOVA**

Grade Average					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	113,909	5	22,782	,513	,764
Within Groups	1553,365	35	44,382		
Total	1667,274	40			

Figure 9. ANOVA Test for Grade Average between Periods

means will be performed to find if there is significant difference in the mean of Grades Averages between Periods.

$$H_0: \mu_{Fall I} = \mu_{Fall II} = \mu_{Spring I} = \mu_{Spring II} = \mu_{Summer} = \mu_{Winter}$$

$$H_1: \text{At least one mean evaluation level is different.}$$

Additionally, ANOVA p-value = 0.764 indicates that there is no significant difference in the mean grades average between the periods in which they were taught.

*Grades Average per year*

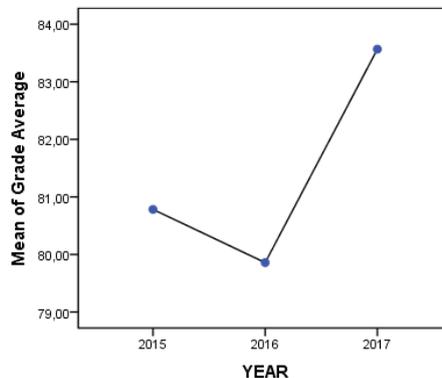


Figure 10. Means Plot for Grade Average between years

**ANOVA**

Grade Average

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	62,699	2	31,349	,742	,483
Within Groups	1604,575	38	42,226		
Total	1667,274	40			

Figure 11. ANOVA Test for Grade Average between years

Figure 10 shows that year with the highest Grade Average Mean is 2017 (83.5667), which means that students have shown a better performance through time. It also shows that the year with lowest Mean Grade Average is 2016. According to ANOVA test  $p\text{-value}=0.483$ , the null

hypothesis of no difference between the means fails to reject, therefore a significant difference doesn't exist in the mean grades average between years. It can be predicted that for the existence of a significant difference the range of years has must be broader.

*Part 2: Teacher Hetero-Evaluation per Subject and per time period  
 Teacher Evaluation per Subject*

**Descriptives**

Teacher evaluation

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
APPLICATION IN QUANTITATIVE METHODS	7	37,2057	1,77931	,67251	35,5601	38,8513	33,58	38,96
CALCULUS I	4	33,8900	3,13070	1,56535	28,9084	38,8716	30,99	38,14
CALCULUS II	5	33,9440	2,77335	1,24028	30,5004	37,3876	29,37	35,95
EVALUATION & DEVELOPMENT OF PROJECTS	2	37,7200	1,42836	1,01000	24,8867	50,5533	36,71	38,73
EVALUATION & DEVELOPMENT OF PROJECTS II	4	38,4250	1,67478	,83739	35,7600	41,0900	36,86	40,00
LINEAR ALGEBRA	6	35,9467	2,74325	1,11993	33,0678	38,8255	32,20	40,00
STATISTICS I	6	34,8717	2,64321	1,07908	32,0978	37,6455	32,15	39,44
STATISTICS II	7	36,1900	2,76839	1,04635	33,6297	38,7503	31,26	39,24
Total	41	35,9293	2,71306	,42371	35,0729	36,7856	29,37	40,00

Figure 12. Descriptive Statistics of Teacher Evaluation between Subjects

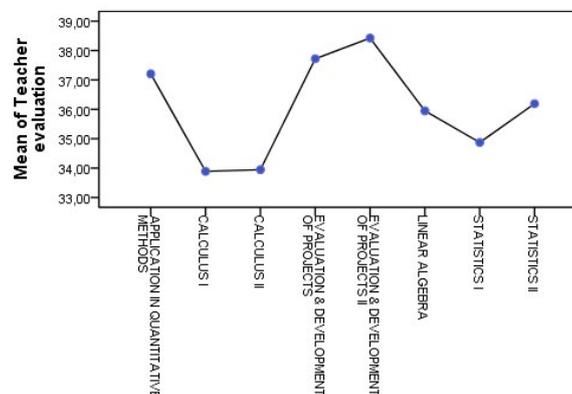


Figure 13. Means Plot for Teacher Evaluation between Subjects

**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Teacher evaluation	,072	41	,200 <sup>*</sup>	,965	41	,234

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Figure 14. Tests of Normality for Teacher Evaluation

Figure 12, Descriptive Statistics, shows that Evaluation & Development of Projects II has the highest score of Teacher Evaluation (38.42), on the other hand Calculus I and Calculus II register the lowest scores. Figure 13 exposes the aforementioned. Additionally Tests of Normality for Teacher Evaluation (Figure 14) by K-S test result Test (p-value=0.200) and

Shapiro–Wilk test (p-value=0.234), they both indicate the variable teacher evaluation is not statically significantly different from a normal distribution, so Teacher Hetero-evaluation is assumed to be normally distributed. Based on ANOVA test p-value= 0.092, there are no significant differences in the mean teacher evaluation between subjects.

**ANOVA**

Teacher evaluation

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	86,263	7	12,323	1,954	,092
Within Groups	208,164	33	6,308		
Total	294,427	40			

Figure 15. ANOVA test for Teacher evaluation between Subjects

### Teacher-evaluation per period

**Descriptives**

Teacher evaluation

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
FALL I	6	36,2217	2,91985	1,19202	33,1575	39,2859	31,26	40,00
FALL II	6	34,8033	2,40032	,97993	32,2843	37,3223	32,15	38,14
SPRING I	9	37,2167	2,20831	,73610	35,5192	38,9141	33,26	40,00
SPRING II	5	36,3360	2,87938	1,28770	32,7608	39,9112	32,45	38,96
SUMMER	6	34,6283	4,16361	1,69979	30,2589	38,9978	29,37	39,44
WINTER	9	35,8389	1,93798	,64599	34,3492	37,3286	32,21	39,09
Total	41	35,9293	2,71306	,42371	35,0729	36,7856	29,37	40,00

Figure 16. Descriptive Statistics of Teacher evaluation between periods

**ANOVA**

Teacher evaluation

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	34,091	5	6,818	,917	,482
Within Groups	260,336	35	7,438		
Total	294,427	40			

Figure 17. ANOVA test for Teacher evaluation between periods

Based on Figure 16, Descriptive Statistics, teacher evaluation obtained better scores during Spring I (37.22), Spring II (36.34) and Fall I (36.22), meanwhile scores in Fall II (34.80) and Summer (34.63) are the lowest. Means Plot Figure 18 exposes the aforementioned and also

it indicates that Winter has a relative positive score (35.84). According to ANOVA test (Figure 17)  $p\text{-value} = 0.482$ , there are no significant differences in the mean teacher evaluation between bimester periods.

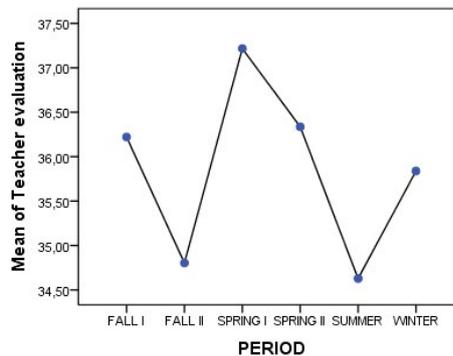


Figure 18. Means Plot of Teacher evaluation between periods

### Teacher Evaluation per year

**Descriptives**

Teacher evaluation

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
2015	16	35,3400	2,72186	,68047	33,8896	36,7904	30,99	39,44
2016	19	36,1647	3,02472	,69392	34,7069	37,6226	29,37	40,00
2017	6	36,7550	1,25842	,51375	35,4344	38,0756	35,55	38,57
Total	41	35,9293	2,71306	,42371	35,0729	36,7856	29,37	40,00

Figure 19. Descriptive Statistics of Teacher evaluation between years

**ANOVA**

Teacher evaluation

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10,700	2	5,350	,717	,495
Within Groups	283,727	38	7,466		
Total	294,427	40			

Figure 20. ANOVA test for Teacher evaluation between years

Figure 19 shows that teacher evaluation has had a general improvement, where in 2015 had a mean of 35.34 and in 2017, 36.76, meaning that students have grade his teacher in a better perspective way, taking into consideration that instructor must fulfill the important points presented in the hetero-evaluation survey. However according to ANOVA test (Figure 20)  $p\text{-value}: 0.495$ , there are no significant differences

in the teacher evaluation mean between years.

Figure 21 shows that course with the highest Fail Rate Mean is Calculus II (0.23), on the other hand Application in Quantitative Methods (0.00), Evaluation & Development of Projects I (0.00) and Evaluation & Development of Projects II represent the lowest Fail Rate Mean. According to Normality Tests for Fail Rate Variable, the data isn't normally distributed.

### Fail Rate per Subject

Fail Rate	Descriptives							
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
APPLICATION IN QUANTITATIVE METHODS	7	,0000	,00000	,00000	,0000	,0000	,00	,00
CALCULUS I	4	,2019	,14126	,07063	-,0229	,4267	,09	,41
CALCULUS II	5	,2276	,16714	,07475	,0201	,4351	,08	,50
EVALUATION & DEVELOPMENT OF PROJECTS	2	,0000	,00000	,00000	,0000	,0000	,00	,00
EVALUATION & DEVELOPMENT OF PROJECTS II	4	,0000	,00000	,00000	,0000	,0000	,00	,00
LINEAR ALGEBRA	6	,0931	,11186	,04566	-,0243	,2104	,00	,27
STATISTICS I	6	,1582	,15832	,06463	-,0079	,3244	,00	,41
STATISTICS II	7	,1007	,12303	,04650	-,0131	,2145	,00	,33
Total	41	,1014	,13452	,02101	,0590	,1439	,00	,50

Figure 21. Descriptive Statistics of Fail Rate between Subjects

It can be illustrated in Figure 22 by both significance values returned by the K-S test result (p-value=0.000) and Shapiro–Wilk test result (p-value=0.000).

Fail Rate	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Fail Rate	,287	41	,000	,775	41	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Figure 22. Tests of Normality for Fail Rate

Test of Homogeneity of Variances			
Fail Rate			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3,584	7	33	,006

Figure 23. Test of Homogeneity of Variances for Fail Rate

According to Levene’s test p-value = 0.006, indicates homogeneous variances are not assumed. Following the test of equality of means will be performed to find if there is significant difference in the Fail Rate Mean between Subjects.

$$H_0: \mu_{\text{Calculus I}} = \mu_{\text{Calculus II}} = \mu_{\text{Linear Algebra}} = \mu_{\text{Statistics I}} = \mu_{\text{Statistics II}} = \mu_{\text{Projects I}} = \mu_{\text{Projects II}} = \mu_{\text{Application in Quantitative Methods}}$$

$H_1$ : At least one mean evaluation level is different.

According ANOVA test  $p\text{-value} = 0.019$ , the null hypothesis of no difference is rejected, therefore a significant difference does exist in

the mean fail rate between subjects. Then Tukey HSD Analysis is proceed since there are statistically differences between the groups as a whole

**ANOVA**

Fail Rate

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,274	7	,039	2,864	,019
Within Groups	,450	33	,014		
Total	,724	40			

Figure 24. ANOVA Test for Fail Rate between Subjects

Table 5. Multiple Comparisons for Fail Rate between Subjects

(I) SUBJECT	(J) SUBJECT	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	
Tukey HSD	APPLICATION IN QUANTITATIVE METHODS	CALCULUS I	-,20192	,07322	,141
	CALCULUS II	-,22761*	,06840	,040	
	EVALUATION & DEV. OF PROJECTS	0,00000	,09366	1,000	
	EVALUATION & DEV.OF PROJECTS II	0,00000	,07322	1,000	
	LINEAR ALGEBRA	-,09306	,06499	,836	
	STATISTICS I	-,15822	,06499	,259	
	STATISTICS II	-,10068	,06244	,740	
	CALCULUS I	CALCULUS II	-,02568	,07836	1,000
	EVALUATION & DEV.OF PROJECTS	,20192	,10116	,500	
	EVALUATION & DEV.OF PROJECTS II	,20192	,08260	,254	
	LINEAR ALGEBRA	,10887	,07540	,830	
	STATISTICS I	,04370	,07540	,999	
	STATISTICS II	,10124	,07322	,858	
	CALCULUS II	EVALUATION & DEV.OF PROJECTS	,22761	,09773	,309
	EVALUATION & DEV.OF PROJECTS II	,22761	,07836	,104	
	LINEAR ALGEBRA	,13455	,07073	,559	
	STATISTICS I	,06938	,07073	,974	
	STATISTICS II	,12693	,06840	,589	
	EVALUATION & DEVELOPMENT OF PROJECTS	EVALUATION & DEV.OF PROJECTS II	0,00000	,10116	1,000
	LINEAR ALGEBRA	-,09306	,09538	,975	
	STATISTICS I	-,15822	,09538	,712	
STATISTICS II	-,10068	,09366	,958		

(I) SUBJECT	(J) SUBJECT	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	
Tukey HSD	EVALUATION & DEVELOPMENT OF PROJECTS II	LINEAR ALGEBRA	-,09306	,07540	,916
		STATISTICS I	-,15822	,07540	,437
		STATISTICS II	-,10068	,07322	,862
	LINEAR ALGEBRA	STATISTICS I	-,06517	,06744	,976
		STATISTICS II	-,00762	,06499	1,000
	STATISTICS I	STATISTICS II	,05754	,06499	,985

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Table 5 shows that there is only one group which differs from another. It can be observed that

there is statistically significant difference in the Fail Rate Mean between the students who fail in Application in Quantitative Methods and Calculus II (p-value=0.040). Based on the rest of

the information, it can be verified that there are not significant differences between the subjects shown on the table.

### Part 3. Cross Analysis Grades Average Vs Teacher Hetero-evaluation

		Correlations					
		Teacher evaluation	Fail Rate	Grade Average	# Students	# Fail	# Pass
Teacher evaluation	Pearson Correlation	1	-,495**	,462**	-,204	-,492**	-,014
	Sig. (2-tailed)		,001	,002	,202	,001	,932
	N	41	41	41	41	41	41
Fail Rate	Pearson Correlation		1				
	Sig. (2-tailed)						
	N		41				
Grade Average	Pearson Correlation		-,811**	1			
	Sig. (2-tailed)		,000				
	N		41	41			
# Students	Pearson Correlation		,157	-,023	1		
	Sig. (2-tailed)		,326	,884			
	N		41	41	41		
# Fail	Pearson Correlation		,904**	-,749**	,378	1	
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,015		
	N		41	41	41	41	
# Pass	Pearson Correlation		-,209	,289	,922**	-,011	1
	Sig. (2-tailed)		,190	,067	,000	,945	
	N		41	41	41	41	41

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Figure 25. Correlations between variables.

According to Figure 25, the variables Fail Rate, Grade Average and Number of Fails are highly correlated between them, for that reason a multiple linear regression Model cannot be performed. Therefore a simple regression analysis is preceded between Teacher evaluation and the three variables mentioned before, in order to explain individual changes over the dependent variable: teacher evaluation, as it is shown with the slope.

**Teacher evaluation – Fail rate:** The p-value=0.001 for correlation significant test gives evidence to conclude there is a significant correlation ( $r = -0.495$ ), negative and moderate, between teacher evaluation and fail rate of students, meaning that greater the number of students who fail the courses, the less of the final score of teacher evaluation.

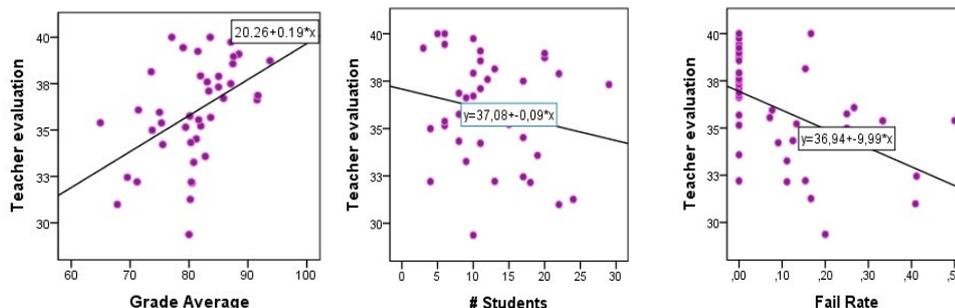


Figure 26. Scatter Plot of Teacher evaluation between variables

**Teacher evaluation – Grade average:** The p-value=0.002 for correlation significant test gives enough evidence to prove there is a significant correlation ( $r=0.462$ ), positive and moderate, between teacher evaluation and grade average, meaning the greater the grade average of students in different subjects, greater the final score of teacher evaluation.

**Teacher evaluation – Number of students:** The p-value= 0.202 for correlation significant test gives no evidence for significant correlation between teacher evaluation and number of students. As it is shown on the figure, the correlation of teacher evaluation between the numbers of students reflects a negative and weak tendency, which means it's meaningless.

Table 6 *Simple Linear Regression Analysis*

SIMPLE LINEAR REGRESSION ANALYSIS FOR TEACHER EVALUATION							
Model	R	R-square	Unstandardized Coefficients		t	Sig.	
			B	Std. Error			
1 (Constant)	0,462	0,213	20,255	4,835	4,189	,000	
<b>Grade Average</b>			,194	,060	3,252	<b>,002</b>	
2 (Constant)	0,495	0,245	36,942	,469	78,772	,000	
<b>Fail Rate</b>			-9,988	2,806	-3,560	<b>,001</b>	
3 (Constant)	0,492	0,242	36,727	,437	84,092	,000	
<b># Fail</b>			-,564	,160	-3,527	<b>,001</b>	

**a. Dependent Variable: Teacher evaluation**

**Regression analysis for number of fails:** According to Table 6, where Beta Coefficient for number of fails is -0.564, this means that for each student who fails the course, the teacher evaluation score will be reduced by almost half a point. Additionally, this variable as predictor explains 24% of teacher evaluation.

**Regression analysis for fail rate:** For every percentage point increase in the fail rate, the teacher evaluation score will be reduced by 10 points. The significance value for fail rate (0.001) indicates that this model is significant.

It is also important to add that this variable explains 25% of teacher evaluation.

**Regression analysis for grade average:** Based on table 6, the Beta Coefficient for grade average is 0.194, meaning that for every point increase in the course grade average; the teacher evaluation will be increased in 0.2 points. Moreover grade average explains 21% of teacher evaluation.

As shown above, it is important to highlight that an increase in the grade average of the

course would increase the Teacher Hetero-evaluation score, instead an increase on the number of students who fail a course or on the fail rate

would decrease the Teacher Hetero-evaluation score.

*Part 4: Results of Allport-Vernon-Lindzey Study of Values*

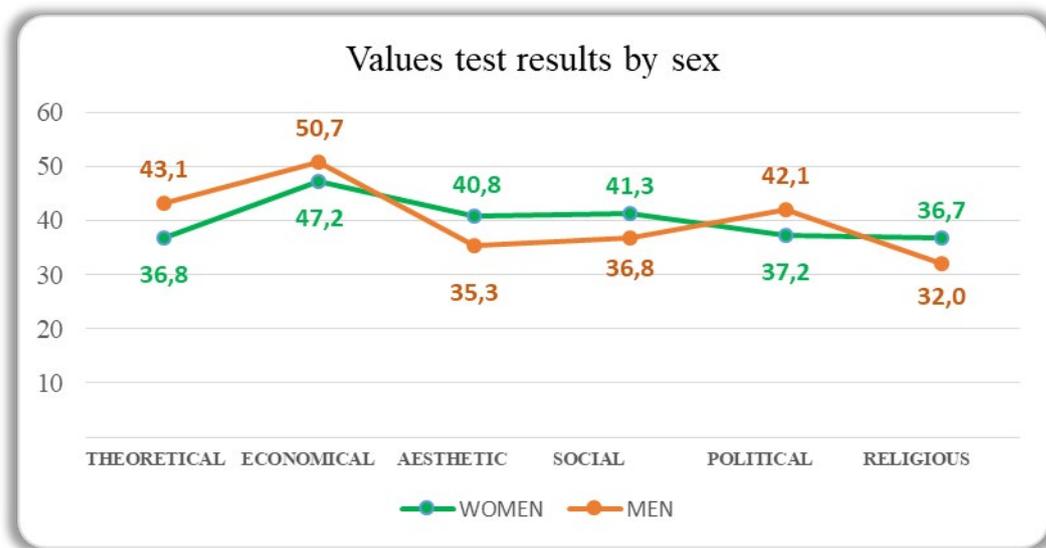


Figure 27. Results of Allport-Vernon-Lindzey Study of Values Test

Figure 27 shows that, on the religious value, the mean score for boys and girls were 36.69 and 31.96 respectively. Both are classified under a low score. On the contrary, the mean score for boys on the economic value was 50.74; for the girls 47.2. Both scores for economic value are considered high. The mean score for boys on the theoretical value was 43.13; for girls 36.77. On the aesthetic value, the mean score for boys and girls were 35.30 and 40.85 respectively. Additionally, the mean score for boys on the social value was 36.78; for the girls 41.31. On the political value, the mean score for boys and girls were 42.09 and 37.15 respectively. The scores of economic, aesthetic, social and political values, in both sexes fall under an average range. A high economic value in both sexes explains that individuals are characterized by dimensions of practical returns, efficiency, production, capitalism and maximizing gains. (Klassen, Pomeroy, & Hartman, 2009) A low religious value (also called regulatory value)

in boys and girl, describe that these individuals aren't driven to establish order, routine and structure (Klassen, Pomeroy, & Hartman, 2009)

**Conclusions**

It was shown that Calculus I is the subject with the lowest grade average; according to Mr. Andrade's experience, it is due to the degree of difficulty presented by the subject as it involves a lot of mathematical analysis. The relationship of the students' grades and the grades of the Hetero-evaluation is directly proportional, which means the higher the students' grades the higher the score of Hetero-evaluation. Another important aspect to mention is that for each student who fails the course, the teacher evaluation score will be reduced by almost half a point.

Some interesting results from descriptive analysis is that in Spring I, students tend to

grade better their teacher, not to mention that students have a better performance in the same subject with a Mean Grade Average of 82.72. Additionally, Evaluation & Development of Projects II is the subject with the highest Mean Teacher Evaluation (38.42), meaning that students tend to grade better their teacher in that subject. By contrast, students tend to grade worst their teacher in Calculus I. This may affirm the suspicion that students show their resentment through hetero-evaluation since they have low grades in a specific subject, in this case Calculus I follows this trend.

Even though significant differences weren't found between Teacher Hetero-evaluation and other academic variables, this evaluation could be altered by the great empathy of the students with Mr. Andrade, their feelings towards the teacher and above all by the lack of sincerity. Results on the Values Test deduces men and women have a low mean score on the religious value, and a high mean score on the economic value. This may explain that their morality has a nuance of fragility which cannot allow the development of transcendental values such as honesty, an essential dimension to have a healthier human coexistence. After taking into account these results, it is evident that students aren't sincere enough when evaluating a teacher; some of them think they don't do it with

objectivity, and instead, sometimes they think they provide useless information.

One of the limitations this academic research faced was the limited number of samples. Therefore for future researches it is recommended to increase the number of samples in regards of Students grades and Hetero-evaluation scores so that results are more accurate. The same recommendation is for the number of individuals in taking the Values Test. It is hoped that this study will be replicated with other teachers of different faculties at UEES.

To conclude it, Hetero-evaluation and other type of evaluations, in which students and teachers are involved, should be modified in a way the instrument focuses on evaluating the development of personality. It should not be an evaluation of control, but a useful tool to develop values, leading to a better effective teaching-learning process. Likewise, it is more important to emphasize in the process, not in the results. Additionally, Hetero-evaluation should not be mandatory; instead students must be offered to take it in a voluntary manner. When it is imposed, it creates distortion on honesty and sincerity of individuals. Future research is encouraged to continue to find significant variables may have a greater impact on the superficiality of Hetero-evaluation.

## References

- Allport, G. (1930). Obtenido de <https://webspaceship.edu/cgboer/allportesp.html>
- Asamble Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de [https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp\\_ecu-int-text-const.pdf](https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-int-text-const.pdf)
- Casanova, M. A. (1998). La evaluación educativa: escuela básica. En M. A. Casanova, *La evaluación educativa: escuela básica* (pág. 99). Madrid : La Muralla. Obtenido de [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-97022018000100461&script=sci\\_arttext&tlng=en#B8](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-97022018000100461&script=sci_arttext&tlng=en#B8)
- Cevallos, C. E. (2016). CALIDAD DE LA EDUCACIÓN E ÍNDICES DE GESTIÓN EN RELACIÓN CON EL PRESUPUESTO DE. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 211.
- Consejo de Educación Superior. (2014). *Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor*. Lexis. Obtenido de <http://www.epn.edu.ec/wp-content/uploads/2015/06/3REGLAMENTOCARRERA1.pdf>

- Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador. (2003). *La calidad en la Universidad Ecuatoriana*. Quito: UNESCO/IESALC. Obtenido de <https://es.slideshare.net/liliancoello24/la-calidad-en-la-universidad-ecuatoriana-1>
- Fernández, J., Mateo, M. A., & Muñiz, J. (1996). Valoración por parte del profesorado de la evaluación docente realizada por los alumnos. *Psicothema*, 8(1), 167-172.
- Fierro, I., Cardona Arbelaez, D. A., & Gavilanez, J. (2017). Digital marketing: a new tool for international education. *Pensamiento & Gestión*, (42), 241-260.
- Gündüz, N., & Fokoué, E. (09 de January de 2015). *Journal of Applied Statistics*. Recuperado el 13 de April de 2018, de Pattern Discovery in Students' Evaluations of Professors A Statistical Data Mining Approach: <https://arxiv.org/pdf/1501.02263.pdf>
- Klassen, P. T., Pomeroy, L., & Hartman, R. S. (2009). *assessments 24x7*. Obtenido de <https://www.assessments24x7.com/reports/ValuesManual.pdf>
- Marsh, H. W. (1987). Students' evaluations of university teaching: Research findings, methodological issues, and directions for future research. *International Journal of Educational*(11), 253-288.
- Merriam Webster Dictionary . (s.f.). *Merriam Webster* . Obtenido de <https://www.merriam-webster.com/dictionary/subject>
- Multiprofessional Faculty Development . (s.f.). *The Multiprofessional Faculty Development Unit*. Obtenido de <https://faculty.londondeanery.ac.uk/e-learning/effective-feedback/why-is-feedback-important>
- Nagoba, B. S., & Mantri, S. B. (2015). Role of Teachers in Quality Enhancement in Higher Education. *Journal of Krishna Institute of Medical Sciences University*, 4(1), 177-182. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/282928863\\_Role\\_of\\_Teachers\\_in\\_Quality\\_Enhancement\\_in\\_Higher\\_Education](https://www.researchgate.net/publication/282928863_Role_of_Teachers_in_Quality_Enhancement_in_Higher_Education)
- Noriega, J. Á., Bueno Castro, G., Medina Figueroa, F. L., & Calderón González, N. G. (2018). Modelo de autoevaluación y heteroevaluación de la práctica docente en Escuelas Normales. *Educação e Pesquisa*, 44, 1-19. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.1590/s1678-4634201844170360>
- Presidencia de la República. (2010). *Ley Orgánica de Educación Superior*. Quito: Lexis. Obtenido de [http://www.ces.gob.ec/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&id=11:ley-organica-de-educacion-superior&Itemid=137](http://www.ces.gob.ec/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=11:ley-organica-de-educacion-superior&Itemid=137)
- Pushkar, P. (2015). Role of Teacher In Higher Education. *International Journal of Education and Information Studies*, 5(1), 25-30.
- Saavedra, M. E. (s.f.). *Scribd* . Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/71983173/VALORES-SEGUN-SPRANGER>
- Sotelo, A. F., & Vanga Arévalo, M. G. (2015). Proceso de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación para caracterizar el comportamiento estudiantil y mejorar su desempeño. *Revista San Gregorio*, 1(9), 6-15. Obtenido de <http://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/52>
- The Guardian. (12 de July de 2013). *The Guardian* . Obtenido de <https://www.theguardian.com/commentisfree/2013/jul/12/malala-yousafzai-united-nations-education-speech-text>
- Torres, R. M. (2011). *Otra Education Blogspot* . Obtenido de <https://otra-educacion.blogspot.com/2011/02/el-modelo-de-preparacion-docente-que-no.html>
- UEES . (2014, September 4). Retrieved from [https://es.slideshare.net/uces\\_ec/instructivos-y-formularios-de-evaluaciones-a-docentes](https://es.slideshare.net/uces_ec/instructivos-y-formularios-de-evaluaciones-a-docentes)

Young, A. W. (1942). A study of the dominance of six basic motives in personality as set forth by Eduard Spranger in his book, "Types of Men". *ETD Collection for AUC Robert W. Woodruff Library*.(404). Obtenido de [http://digitalcommons.auctr.edu/dissertations/?utm\\_source=digitalcommons.auctr.edu%2Fdissertations%2F404&utm\\_medium=PDF&utm\\_campaign=PDFCoverPages](http://digitalcommons.auctr.edu/dissertations/?utm_source=digitalcommons.auctr.edu%2Fdissertations%2F404&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages)

# La gestión del conocimiento en las universidades de la región Caribe: Una aproximación a sus prácticas

*Knowledge Management in Universities of the Caribbean Region: An Approach to its Practices*

Carlos A. Rodríguez-Arias<sup>1</sup>  
Jorge Luis Del Río-Cortina<sup>2</sup>  
Juan Carlos Robledo-Fernández<sup>3</sup>  
Alba L. Corredor-Gómez<sup>4</sup>

## Resumen

La gestión de conocimiento es un factor clave de supervivencia para las organizaciones en esta era del conocimiento, donde las instituciones se conciben desde y para el conocimiento; dejar de lado esto significa perecer en un mercado con cambios constantes y de difícil adaptación. Es así que esta investigación pretende abordar el estado de la gestión del conocimiento en las universidades de la región Caribe, mediante un análisis de escalas, aplicado a tres universidades de la zona. Los resultados evidencian que las universidades se encuentran con dificultades en las prácticas de gestión de conocimiento, principalmente en aquellos individuos que tienen mayor tiempo de vinculación a estas.

## Palabras clave

Gestión del conocimiento; prácticas de la gestión del conocimiento; universidades.

## Abstract

Knowledge management is a key survival factor for organizations in this era of knowledge, since institutions are conceived from and for knowledge; leaving this aside means perishing in a market with constant changes to which it is difficult to adapt. Thus, this research aims to address the state of knowledge management in the universities of the Caribbean region through a scale analysis, applied to three universities there. The results show that universities encounter difficulties in knowledge management practices, mainly in those individuals who have been part of the institutions for the longest time.

## Keywords

Knowledge management; practices for knowledge management; universities.

Fecha de recepción: 3 de agosto de 2018  
Fecha de evaluación: 20 de noviembre de 2018  
Fecha de aceptación: 13 de diciembre de 2018

Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)  
Published by Universidad Libre



1 Economista (Universidad de Cartagena), magíster en Ciencias de la Administración y las Organizaciones (Universidad Tecnológica de Bolívar). Investigador en Escuela de Formación de Infantería de Marina y Centro de Investigación en Ciencias y Recursos GeoAgroAmbientales CENIGAA. Correo electrónico: carlos.rodriguez@cenigaa.org

2 Estudiante del programa doctoral de Administración de la Universidad del Norte, magíster en Administración (MBA) con énfasis en Estrategia y Política de Empresas realizada en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (UNAB), administrador de empresas de la Universidad de Cartagena. Investigador asociado de acuerdo con la convocatoria 781 del año 2017, Colciencias. Docente asociado de la Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena, Colombia. Correo electrónico: jdelrio@utb.edu.co

3 Doctor en Administración (Universidad EAFIT). Investigador, Corporación Universitaria Americana. Investigador asociado en Colciencias. Correo electrónico: jrobledo1962@gmail.com

4 Magíster en Administración Educativa (Universidad de los Andes), rectora Corporación Universitaria Americana. Correo electrónico: acorredor@coruniamericana.edu.co

## Introducción

Los estudios sobre la gestión de conocimiento han emergido como una disciplina estrechamente relacionada al campo de la estrategia y la administración. Desde la surgimiento de la teoría de los recursos y capacidades propuesta por Penrose (1959) en la cual se considera que las ventajas competitivas para una organización se presentan de manera endógena (i.e. al interior de la organización) a través de los recursos únicos y heterogéneos, los cuales se configuran de acuerdo a la estrategia de la organización y ajustan constantemente dada la incertidumbre de los mercados y la competencia (Cardona, 2013). Otros autores (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Conner, 1991; Peteraf, 1993) han extendido la teoría hasta ser aceptado de manera generalizada por la academia. En estas nuevas versiones, la teoría ha progresado en considerar no solamente los recursos de una organización, sino también sus capacidades, teniendo en cuenta que, los recursos aluden a los activos (tangibles e intangibles) que una organización posee, controla y tiene acceso y las capacidades refiere a la habilidad de realizar un conjunto coordinado de tareas utilizando sus recursos para un determinado propósito (Helfat & Peteraf, 2003).

En esta forma de ver la organización, surgió la visión de la empresa como una basada en el conocimiento (Demarest, 1997; A. H. Gold, Malhotra, & Segars, 2001; Grant & Baden-Fuller, 1995; I Nonaka, 2000; Ikujiro Nonaka, 1991; Ikujiro Nonaka & Konno, 1998; Prusak, 2001; Ruggles, 1998; Spender, 1996; Tsoukas & Vladimirou, 2001; Wiig, 1997). Una empresa basada en el conocimiento, se visualiza como una colección coordinada de capacidades, un tanto ligadas a su propia historia y limitadas en su efectividad por sus habilidades (Robledo, Del Río, Martínez, & Ruiz, 2015). El componente principal de estas es el conocimiento, especialmente el conocimiento que es en su mayoría tácito y explícito para la empresa. En este sentido, Nonaka (1991) menciona que el

conocimiento de una organización es creado a partir del flujo de información que se origina entre sus empleados, principalmente haciendo énfasis que el conocimiento está ligado a la acción humana.

Desde esta óptica, en las organizaciones y más aún en las universidades, con el advenimiento de la era digital, muchas han tendido por utilizar sistemas de gestión de conocimiento que permitan captar, almacenar y usar el conocimiento tácito y convertirlo en explícito. Así, muchos estudios han identificado como son los procesos de gestión de conocimiento en las universidades (Arntzen, Worasinchai, & Ribière, 2009; Blackman & Kennedy, 2009; Fullwood, Rowley, & Delbridge, 2013; Geng, Townley, Huang, & Zhang, 2005; Howell & Annansingh, 2013; Ratcliffe-Martin, Coakes, & Sugden, 2001), encontrando en muchos casos que, a pesar de presentar facilitadores para la gestión del conocimiento al interior de las universidades, las prácticas de gestión de los individuos son en un bajo porcentaje (Robledo-Fernández, Donado-Beltrán, Lozano-Borrero, & Batista-Ochoa, 2017).

Así las cosas, esta investigación tiene como objetivo determinar el estado de la gestión del conocimiento en las universidades de la región Caribe, tomando como referencia tres universidades ubicadas en tres departamentos diferentes. A su vez, este estudio pretende hallar elementos diferenciadores entre los individuos y las prácticas para gestionar el conocimiento de las universidades objetos de estudio.

## Gestión del conocimiento: una revisión

La gestión de conocimiento como disciplina académica, emerge desde la década de los 90. No obstante, en la práctica siempre ha existido; Los propietarios de empresas familiares han transferido su sabiduría a sus hijos, los maestros han enseñado minuciosamente sus oficios a sus aprendices y los empleados han intercambiado ideas y conocimiento en las organizaciones (Hansen, Nohria, & Tierney, 1999).

A medida que la mirada se centraba en el conocimiento organizacional como recurso indispensable para la generación de innovaciones y mejora del desempeño, muchos estudios empezaron a profundizar sobre la disciplina de la gestión de conocimiento, esto además, impulsado por el auge de los sistemas de información que permitió codificar, almacenar y compartir ciertos tipos de conocimiento de forma más fácil y económica (Hansen et al., 1999).

En la literatura académica, el autor fundacional y de mayor relevancia en la disciplina de gestión del conocimiento es Nonaka (1991) que, a través del artículo titulado “*The knowledge-Creating Company*”, se convirtió en un referente para la comunidad científica; este, mencionan que las empresas exitosas son aquellas que constantemente crean nuevos conocimientos, los diseminan ampliamente por toda la organización y los incorporan rápidamente en la generación de nuevos productos y servicios. Estas actividades definen a la empresa creadora de conocimiento cuyo único propósito es la innovación continua.

Para Nonaka (1991), el nuevo conocimiento siempre empieza con el individuo. No obstante, a través de diversos mecanismos este conocimiento puede quedar grabado para ser consultado no solo por el mismo individuo, sino por toda la organización. La transformación del conocimiento individual hacia un conocimiento organizacional se convierte en un insumo valioso para toda la organización. En esta práctica, Nonaka (1991) identifica que existen dos tipos de conocimiento presentes en la organización: el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. En relación al conocimiento tácito, este es altamente personal, es difícil de formalizar y existe dificultad en comunicarlos a otros. El conocimiento tácito también está profundamente asociado en la acción y el compromiso del individuo con un contexto específico. Este consiste en parte en habilidades técnicas (i.e. que son habilidades informales difíciles de precisar y que lo encierra el concepto del know-how).

A su vez, el conocimiento tácito tiene otra parte cognitiva que consiste en modelos mentales, creencias y perspectivas tan arraigadas que se dan por sentada y por lo tanto es difícil articularlas de manera fácil. En resumen, estos modelos implícitos moldean la percepción del mundo que rodea a los individuos (Nonaka, 1991; Spender, 1996). Por su parte, el conocimiento explícito es una forma sistemática y formal de conocimiento. Puede ser fácilmente comunicado y compartido con la organización a través de los sistemas de información, por ejemplo.

### *Prácticas de la gestión del conocimiento*

En la literatura, han existido diversas maneras de categorizar la gestión de conocimiento en la organización a través de prácticas: Nonaka (1991) menciona que la gestión de conocimiento involucra la creación de conocimiento, la incorporación y diseminación de este. A su vez, Demarest (1997) propuso cuatro procesos para la gestión de conocimiento: construcción de conocimiento, personificación, diseminación y uso. Así mismo, Alavi & Leidner (2001) mencionan las dimensiones de: creación de conocimiento, almacenamiento y recuperación de conocimiento, transferencia de conocimiento y aplicación de conocimiento. En este sentido, Gold & Malhotra (2001) en la concepción de dos factores que encierran la gestión de conocimiento: Capacidades en la infraestructura para el conocimiento. Esta dimensión se encuentra representada por tres variables; Tecnología, estructura y cultura. Por otro lado, las capacidades en los procesos de conocimiento lo constituyen: la adquisición, conversión, aplicación y protección del conocimiento.

Finalmente, Kianto et al. (2016) propone que la gestión del conocimiento puede concebirse en cinco prácticas: *adquisición de conocimiento*, refiere a prácticas organizacionales dirigidas a recolectar información de fuentes externas a la organización; *compartir conocimiento*, este es la clave para administrar el conocimiento tácito, es así que las organizaciones

deberían también alentar la comunicación frecuente cara a cara a sus individuos, la creación de experiencias de aprendizaje compartidas, así como construir una cultura de intercambio de conocimiento; *creación de conocimiento*, alude a la capacidad de la organización para desarrollar ideas y soluciones nuevas y útiles con respecto a diversos aspectos de las actividades de la organización, desde productos y procesos tecnológicos hasta prácticas gerenciales; *codificación de conocimiento* la codificación del conocimiento permite el reúso e integración del conocimiento. Este consiste la codificación del conocimiento tácito en forma explícita, para almacenar documentos y proveer una actualización del conocimiento a otros miembros de la organización; finalmente, la *retención de conocimiento* refiere a actividades relacionadas a la gestión del cambio de personal y a la pérdida asociada de conocimiento experto como recurso estratégico clave.

### Metodología

El estudio se llevo a cabo en tres universidades de la región caribe colombiana ubicadas en tres departamentos diferentes. El objeto de estudio refería a los empleados administrativos de las universidades en mención. En total fueron enviadas a través de correo electrónico, 330 encuestas de las cuales, se recibieron 84 respuestas, es decir el 25,45% del total de encuestas.

Teniendo en cuenta la escala propuesta por Kianto et al. (2016), esta permite identificar las practicas de la gestión de conocimiento, que, como afirma Nonaka (1991) se constituye en practicas del individuo con otros individuos y la organización, a su vez relacionarlas con variables sociodemográficas para encontrar particularidades en los resultados.

Así las cosas, el instrumento de medición, se dividió en dos partes, una primera parte lo conformaban preguntas descriptivas referidas a variables sociodemográficas: la primera sección del cuestionario consistía en cinco pregun-

tas descriptivas (Género, tiempo en la empresa, años de experiencia y nivel de formación). Por otro lado, la segunda parte del instrumento consistía en preguntas referidas a gestión del conocimiento basadas en las escalas propuestas por Kianto et al. (2016), estas ultimas fueron medidas a través de una escala tipo Likert con valoraciones entre 1 a 5 (donde 1 = totalmente desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo)

Del total de encuestados, el 58,54% corresponden al género femenino, mientras que el 41,46% al género masculino. De otra parte, respecto al tiempo en la empresa, la distribución de los encuestados se concentra principalmente entre 1 a 3 años en un 47,56%, entre 4 a 6 años 26,83%, entre 7 a 9 años 13,41%, más de 12 años 7,32% y entre 10 a 12 años un 4,88%. A su vez, con relación a los años de experiencia, los encuestados se encuentran mayormente entre 1 a 5 años con un 32,93%, 25,61% tienen más de 15 años de experiencia, finalmente con un 20,73% se encuentra los empleados que tienen entre 6 a 10 años y 11 a 15 años de experiencia simultáneamente. Finalmente, desde el nivel de formación de los encuestados obtuvimos que el 50% tienen grado de posgrado, el 23,17% son profesionales, el 17,07% son tecnólogos y finalmente el 9,76% son técnicos

### Validación del instrumento

Para la validación de instrumento se tuvo en cuenta el test de fiabilidad y consistencia interna Alfa de Cronbach, este plantea unas condiciones para la validación del instrumento, resumidas a continuación: si el estadístico Alfa de Cronbach es menor ( $<$ ) a 0,69 no existe una buena consistencia interna de los ítems (i.e. las preguntas de la encuesta) por lo tanto estás no miden lo que se requiere medir. Por otro lado, si el Alfa de Cronbach se encuentra entre los intervalos 0,7-0,9 se considera aceptable y el instrumento presenta una buena consistencia interna (Campo-Arias & Oviedo, 2008). Los resultados de la validación del instrumento, se presentan en la **Tabla 1**:

Tabla 1. Resultados del Alpha de Cronbach

Escalas de medición	Alpha de Cronbach
Adquisición de conocimiento	0,798
Compartir conocimiento	0,885
Creación de conocimiento	0,863
Codificación de conocimiento	0,887
Retención del conocimiento	0,924

Fuente: elaboración propia

Los resultados indican una buena consistencia interna de las escalas de medición sobre gestión de conocimiento, por lo cual se procede a analizar los resultados obtenidos.

## Resultados y discusión

La **Tabla 2** muestra las valoraciones que obtuvieron las escalas constructos analizados en esta investigación. La escala de mayor valor corresponde a la de Compartir conocimiento, (Media= 4,05; Desviación estándar= 0,86) La escala de menor valor corresponde a la retención del conocimiento (Media = 3,33; Desviación estándar= 1,08), sin embargo, estos valores no son negativos puesto, con lo que se puede afirmar la existencia práctica de retención del conocimiento que deben fortalecer las universidades.

Tabla 2. Resultado de las escalas de gestión del conocimiento en los empleados administrativos de las universidades

Escalas	Media	Desviación Estándar
Compartir conocimiento	4,05	0,86
Codificación de conocimiento	3,84	0,98
Creación de conocimiento	3,60	1,07

Escalas	Media	Desviación Estándar
Adquisición de conocimiento	3,59	1,08
Retención del conocimiento	3,33	1,08

Fuente: elaboración propia

A partir de la **Tabla 3**, se infiere que los menores valores pertenecen a la escala de retención de conocimiento (1. Cuando un empleado con experiencia se va, ellos son alentados a transferir y distribuir su conocimiento a otros empleados de la universidad, Media = 3,16, Desviación estándar = 1,14; 2. Las tutorías y entrenamientos son usados para familiarizar nuevos empleados a sus tareas, Media = 3,25, Desviación estándar = 1,04) y la escala de creación de conocimiento (1. Información acerca del estado, resultados y problemas de diferentes proyectos están fácilmente, Media = 3,27, desviación estándar = 0,96; 2. Los empleados están alentados a buscar información activamente fuera de la universidad, Media = 3,27, desviación estándar = 1,02).

La **Tabla 4** se evidencia las diferencias entre los resultados de la variable género con las escalas de gestión de conocimiento. Se resaltan las diferencias, aunque mínimas, de la escala de compartir conocimiento entre el género femenino (Media = 4,18; desviación estándar = 0,80) y masculino (Media = 3,87; desviación estándar = 0,92), en la cual, el género femenino tiene una mayor aceptación. A sí mismo, se presentan diferencias entre la creación de conocimiento para el género femenino (Media = 3,77; desviación estándar = 1,02) y masculino (Media = 3,35; desviación estándar = 0,97) en esta escala, el género femenino tuvo mayor valor que el género masculino. En conclusión, de las cinco escalas utilizadas en este estudio, el género femenino tiene mayores valores en cuatro de las cinco escalas de medición de gestión del conocimiento.

**Tabla 3.** Resultado de los Ítems de las escalas de la gestión del conocimiento en los empleados administrativos de las universidades

Ítems	Media	Desviación Estándar
<b>Adquisición de conocimiento</b>		
1. Fácilmente puedo encontrar la información que necesito en mi trabajo de fuentes externas a mi universidad	3,66	1,06
2. Obtengo mucha información importante desde la colaboración de socios externos a mi universidad	3,51	1,11
<b>Compartir conocimiento</b>		
1. La comunicación con otros miembros de mi grupo de trabajo es eficiente y beneficiosa	4,3	0,71
2. Mis colegas son abiertos y honestos entre si	3,89	0,89
3. Nuestro personal es interactivo e intercambia ideas ampliamente a través de la universidad	4,02	0,87
4. Me resulta fácil comunicar y cooperar con los empleados de otras funciones y unidades de la universidad	4,32	0,84
5. Hay un mutuo entendimiento entre varias funciones e unidades de la universidad	3,87	0,86
6. Nuestro personal comparte información y aprende entre si	3,94	0,92
7. Las opiniones diferentes son respetadas y escuchadas en nuestra organización	4,01	0,82
<b>Creación de conocimiento</b>		
1. Información acerca del estado, resultados y problemas de diferentes proyectos están fácilmente	3,27	0,96
2. Los empleados están alentados a buscar información activamente fuera de la universidad	3,27	1,02
3. Mi universidad recopila información constantemente acerca de su entorno	3,73	0,99
4. Nuestra universidad recopila activamente ideas para su desarrollo	4,04	1,01
5. Nuestra universidad desarrolla nuevos métodos para compartir el conocimiento (ejemplo, blogs, foros de discusión) y alienta a los empleados a usarlos	3,84	1,21
6. La administración intermedia facilita compartir el conocimiento entre el personal y la administración de la alta dirección (top management)	3,72	0,89
7. Los clientes de nuestra universidad participan con frecuencia en los procesos de innovación (es decir, en el desarrollo de nuevos servicios)	3,6	1,06

Ítems	Media	Desviación Estándar
8. Nosotros tenemos grupos de aprendizaje, en los cuales los miembros pueden discutir sobre su experiencia de trabajo y problemas derivados de estos	3,32	1,11
<b>Codificación de conocimiento</b>		
1. Fácilmente encuentro documentos y archivos que necesito en mi trabajo	3,7	0,96
2. Las soluciones y documentos previamente realizadas son de fácil accesibilidad	3,65	0,93
3. La comunicación (ejemplo, correo electrónico) es fluida en mi trabajo	4,22	0,96
4. Nuestra universidad tiene un sistema de información eficiente y apropiado	3,84	0,97
5. Los sistemas de información se aprovechan eficientemente	3,82	0,96
<b>Retención del conocimiento</b>		
1. Cuando un empleado con experiencia se va, ellos son alentados a transferir y distribuir su conocimiento a otros empleados de la universidad	3,16	1,14
2. Las tutorías y entrenamientos son usados para familiarizar nuevos empleados a sus tareas	3,25	1,04
3. Esta universidad alienta a compartir el conocimiento entre colegas	3,59	1,03

Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Resultado de las escalas de gestión del conocimiento en los empleados de género femenino y masculino de las universidades.

Escalas	Masculino	Femenino
Adquisición de conocimiento	Media = 3,66	Media = 3,53
	Desviación Estándar = 0,97	Desviación Estándar = 1,16
Compartir conocimiento -CoCo-	Media = 3,87	Media = 4,18
	Desviación Estándar = 0,92	Desviación Estándar = 0,80
Creación de conocimiento -CreaCo-	Media = 3,35	Media = 3,77
	Desviación Estándar = 1,09	Desviación Estándar = 1,02
Codificación de conocimiento-CodCo	Media = 3,63	Media = 4,00
	Desviación Estándar = 0,97	Desviación Estándar = 0,96
Retención del conocimiento -ReCo-	Media = 3,25	Media = 3,39
	Desviación Estándar = 1,14	Desviación Estándar = 1,04

Fuente: elaboración propia

La **Tabla 5** devela los resultados de las escalas de gestión del conocimiento sobre los empleados con relación al tiempo en la empresa. Se infiere que los empleados de más de 12 años en la organización tienen los valores en promedio más bajo (Adquisición de conocimiento, Media = 2,83, desviación estándar = 1,52; Creación de conocimiento, Media = 3,27, desviación estándar = 3,27 y Retención de conocimiento, Media = 2,66, desviación estándar = 0,97) que el resto

de casos analizados. Esta situación puede explicarse en el hecho que a medida que se tiene mayor tiempo en la organización se crea una zona de confort en el individuo que no permite, por ejemplo, la adquisición y creación de conocimiento externo a la organización. Este individuo se conforma con sus saberes y no aporta soluciones nuevas e ideas innovadoras para apalancar nuevos productos y servicios.

**Tabla 5.** Resultado de las escalas de gestión del conocimiento en los empleados con relación al tiempo en la empresa de las universidades

Escalas	Entre 1 a 3 años	Entre 4 a 6 años	Entre 7 a 9 años	Entre 10 a 12 años	Más de 12 años
Adquisición de conocimiento -AdCo-	Media = 3,71	Media = 3,57	Media = 3,73	Media = 3,25	Media = 2,83
	Desviación Estándar = 1,01	Desviación Estándar = 1,11	Desviación Estándar = 0,88	Desviación Estándar = 1,16	Desviación Estándar = 1,52
Compartir conocimiento -CoCo-	Media = 4,14	Media = 3,97	Media = 3,94	Media = 4,07	Media = 4
	Desviación Estándar = 0,95	Desviación Estándar = 0,81	Desviación Estándar = 0,71	Desviación Estándar = 0,77	Desviación Estándar = 0,66
Creación de conocimiento -CreaCo-	Media = 3,66	Media = 3,63	Media = 3,58	Media = 3,34	Media = 3,27
	Desviación Estándar = 1,15	Desviación Estándar = 0,99	Desviación Estándar = 0,93	Desviación Estándar = 1,07	Desviación Estándar = 0,93
Codificación de conocimiento-CodCo	Media = 3,86	Media = 3,75	Media = 3,95	Media = 4,10	3,73
	Desviación Estándar = 1,10	Desviación Estándar = 0,90	Desviación Estándar = 0,78	Desviación Estándar = 0,72	Desviación Estándar = 0,960
Retención del conocimiento -ReCo-	Media = 3,38	Media = 3,19	Media = 3,67	Media = 3,67	Media = 2,66
	Desviación Estándar = 1,21	Desviación Estándar = 1,00	Desviación Estándar = 0,54	Desviación Estándar = 1,07	Desviación Estándar = 0,97

Fuente: elaboración propia

## Conclusiones

Gestionar el conocimiento para las organizaciones cada día se hace más relevante, el poder considerar el conocimiento como aquel recurso que permite generar innovaciones y mejorar el desempeño organizacional es cada vez más relevante. Así mismo, desde un punto de vista individual es de vital importancia para la organización el poder facilitar los procesos que conlleven a los individuos de la organización a adquirir, compartir, crear, codificar y retener el conocimiento puesto que así facilita el cumplimiento de sus labores.

A través de los resultados de la presente investigación se puede afirmar que a medida que

se tiene mayor tiempo en la organización se crea una zona de confort en el individuo que no permite, por ejemplo, la adquisición y creación de conocimiento externo a la organización. Este individuo se conforma con sus saberes y no aporta soluciones nuevas e ideas innovadoras para apalancar nuevos productos y servicios.

Finalmente, los resultados de esta investigación permiten continuar futuros estudios sobre la relación entre el número de años en la organización y los procesos de gestión de conocimiento, puesto que son factores que en el mediano y largo plazo pueden afectar a las universidades, sobre todo en su desempeño.

## Referencias

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *Management Information Systems Quarterly*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Arntzen, A. A. B., Worasinchai, L., & Ribière, V. M. (2009). An insight into knowledge management practices at Bangkok University. *Journal of Knowledge Management*, 13(2), 127–144. <https://doi.org/10.1108/13673270910942745>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Blackman, D., & Kennedy, M. (2009). Knowledge management and effective university governance. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 547–563. <https://doi.org/10.1108/13673270910997187>
- Campo-Arias, A., & Oviedo, H. C. (2008). Propiedades Psicométrica sde una Escala: la Consistencia Interna. *Revista de Salud Pública*, 10(5), 831–839.
- Cardona, R. A. (2013). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Forum Doctoral*, (4), 113–147. Retrieved from <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/forum-doctoral/article/view/1754>
- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17(1), 121–154.
- Demarest, M. (1997). Understanding knowledge management. *Long Range Planning*, 30(3), 321–384. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00017-4](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00017-4)
- Fullwood, R., Rowley, J., & Delbridge, R. (2013). Knowledge sharing amongst academics in UK universities. *Journal of Knowledge Management*, 17(1), 123–136. <https://doi.org/10.1108/13673271311300831>
- Geng, Q., Townley, C., Huang, K., & Zhang, J. (2005). Comparative knowledge management: A pilot study of Chinese and American universities. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 56(10), 1031–1044. <https://doi.org/10.1002/asi.20194>

- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Gold, A., & Malhotra, A. A. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management*. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Grant, R. M., & Baden-Fuller, C. (1995). A Knowledge-Based Theory of Inter-Firm Collaboration. *Academy of Management Proceedings*, 1995(1), 17–21. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.1995.17536229>
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2).
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. a. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Howell, K. E., & Annansingh, F. (2013). Knowledge generation and sharing in UK universities: A tale of two cultures? *International Journal of Information Management*, 33(1), 32–39. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.05.003>
- Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621–636. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0398>
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. In *Harvard business review* (Vol. 85, pp. 162–170).
- Nonaka, I. (2000). A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm. *Industrial and Corporate Change*, 9(1), 1–20. <https://doi.org/10.1093/icc/9.1.1>
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 39–54.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York, United States: Oxford university press.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Prusak, L. (2001). Where did knowledge management come from? *IBM Systems Journal*, 40(4), 1002–1007. <https://doi.org/10.1147/sj.404.01002>
- Ratcliffe-Martin, V., Coakes, E., & Sugden, G. (2001). Knowledge management issues in universities. *Vine*, (121), 14–18. Retrieved from [http://openurl.library.uiuc.edu/sfxlcl3?url\\_ver=Z39.88-2004&rft\\_val\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ%3AAlisashell&atitle=Knowledge+management+issues+in+universities&title=Vine&issn=03055728&date=2001-01-01&volume=&issue=121&sp](http://openurl.library.uiuc.edu/sfxlcl3?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ%3AAlisashell&atitle=Knowledge+management+issues+in+universities&title=Vine&issn=03055728&date=2001-01-01&volume=&issue=121&sp)
- Robledo-Fernández, J., Donado-Beltran, R. S., Lozano-Borrero, J., & Batista-Ochoa, I. E. (2017). Facilitadores de la generación de conocimiento organizacional: Una aproximación desde la teoría de las representaciones sociales , caso COTECMAR -empresa de construcciones navales-. *Saber, Ciencia y Libertad*, 12(2), 136.
- Robledo, J. C., Del Río, J., Martínez, O. C., & Ruiz, J. G. (2015). *Gestión del conocimiento organizacional. Fundamentos teóricos* (Primera). Tijuana, Baja California: Jorale.
- Ruggles, R. (1998). The state of the notion: knowledge management in practice. *California Management Review*. Retrieved from <http://cmr.ucpress.edu/content/ucpcmr/40/3/80.full.pdf>

- Spender, J.-C. (1996). Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 45–62. Retrieved from [http://search.proquest.com/docview/231085476?accountid=15198%5Cnhttp://www.yidu.edu.cn/educhina/educhina.do?artifact=&svalue=Strategic+Management+Journal+\(1986-1998\)&stype=2&s=on%5Cnhttp://159.226.100.141/Reader/union\\_result.jsp?title=1&word=Strategic+Man](http://search.proquest.com/docview/231085476?accountid=15198%5Cnhttp://www.yidu.edu.cn/educhina/educhina.do?artifact=&svalue=Strategic+Management+Journal+(1986-1998)&stype=2&s=on%5Cnhttp://159.226.100.141/Reader/union_result.jsp?title=1&word=Strategic+Man)
- Tsoukas, H., & Vladimirou, E. (2001). What is Organizational Knowledge?, What is Organizational Knowledge? *Journal of Management Studies*, 38(7), 973–993. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00268>, 10.1111/1467-6486.00268
- Wiig, K. (1997). Knowledge management: where did it come from and where will it go? *Expert Systems with Applications*. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957417497000183>

# Implementación de un modelo de atención integral al consumidor de sustancias psicoactivas en un establecimiento penitenciario

*Implementation of a Comprehensive Care Model to Consumer of Psychoactive Substances in a Penitentiary Establishment*

Fredy Hernán Villalobos-Galvis<sup>1</sup>  
María Fernanda Figueroa-Peña<sup>2</sup>  
Dayra Janneth Figueroa-Patiño<sup>3</sup>

*Estudiantes vinculadas como semillero*  
Briggytte Katerin Mejía-Meneses<sup>4</sup>  
Erika Ximena Paredes-Chalapud<sup>5</sup>

## Resumen

El presente artículo de investigación tuvo como objetivo sistematizar el proceso de implementación del Modelo de Atención Integral al Consumidor de Sustancias Psicoactivas con personas internas en un establecimiento penitenciario y carcelario del municipio de Pasto, Nariño, a través de un estudio cualitativo y desde el enfoque histórico-hermenéutico. El proceso se realizó en tres momentos: planificación de la sistematización, recuperación y análisis e interpretación de la experiencia. La información obtenida se organizó en tres categorías denominadas: componentes de acción, principios orientadores y características de la intervención. Se plantea la importancia de intervenir en este tipo de contextos desde una lógica comunitaria, haciendo uso de estrategias que se adapten a los recursos disponibles en la comunidad y que permitan que sean las mismas personas internas quienes lideren su proceso de cambio y conformen una comunidad protectora sostenible en el tiempo.

## Palabras clave

Intervención comunitaria; establecimiento penitenciario; consumo de sustancias psicoactivas; sistematización de experiencia.

Fecha de recepción: 3 de agosto de 2018

Fecha de evaluación: 20 de noviembre de 2018

Fecha de aceptación: 13 de diciembre de 2018

Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

Published by Universidad Libre



<sup>1</sup> Psicólogo de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá. Doctorado en Psicología Clínica y de la Salud, Universidad de Granada. Docente asociado e investigador del grupo Psicología y Salud del departamento de Psicología de la Universidad de Nariño, Colombia.

Correo electrónico: fhvillalobos@udenar.edu.co ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-2602-0283>

<sup>2</sup> Psicóloga de la Universidad de Nariño. Especialista en Gerencia Social del Centro de Estudios e Investigación Latinoamericano CEILAT. Candidata a magíster de Salud Mental de la Niñez y Adolescencia, Universidad CES. Docente e investigadora del grupo de Psicología y Salud del departamento de Psicología de la Universidad de Nariño, Colombia. Correo electrónico mafefp@gmail.com

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-6427-345X>

<sup>3</sup> Psicóloga de la Universidad Santo Tomás de Bogotá. Maestría en Psicología Clínica y de la Familia, Universidad Santo Tomás de Bogotá. Docente e investigadora del grupo de Psicología y Salud del Departamento de Psicología de la Universidad de Nariño, Colombia. Correo electrónico djfigueroap72@yahoo.es ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-2936-322X>

<sup>4</sup> Estudiante egresada del programa de Psicología de la Universidad de Nariño, Colombia. Correo electrónico briggitte168@hotmail.com ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-7550-3348>

<sup>5</sup> Estudiante egresada del programa de Psicología de la Universidad de Nariño, Colombia. Correo electrónico eriximparedes@gmail.com ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-1101-4788>

## Abstract

The objective of this research article was to systematize the process of implementation of the Comprehensive Care Model for the Consumer of Psychoactive Substances with inmates in a penitentiary and prison establishment of the municipality of Pasto, Nariño, through a qualitative study and from the historical-hermeneutical approach. The process took three stages: systematization planning, recovery and interpretation and analysis of experience. The results were organized in three categories: action components, guiding principles and characteristics of the intervention. They consider the importance to intervene in this kind of contexts from community logic, using strategies that adapt to available resources in community and allow inmates to lead their change process and form a protective sustainable community over time.

## Keywords

Community intervention; penitentiary establishment; psychoactive substance consumption; experience systematization.

## Introducción

Actualmente, el consumo de sustancias psicoactivas es un tema de interés al ser un fenómeno mundial que va en incremento y trae consigo graves consecuencias para la salud pública (Oficina de las Naciones Unidas Contra La Droga y el Delito [UNODC] 2016), situación que preocupa a gobiernos e instituciones de toda índole, al constituirse en una de las principales causas de mortalidad relacionada directamente con sobredosis e indirectamente con enfermedades y accidentes vinculados con actos de violencia y suicidios (Observatorio Europeo de las Drogas y las Toxicomanías [OEDT] 2016), además de generar un impacto social negativo, de importantes implicaciones socioeconómicas, políticas y de salud (Larrotta, Rangel, Luzardo, Gómez y Redondo, 2017).

Según el panorama expuesto se puede decir que este fenómeno afecta a la población en general, sin embargo existen grupos con un mayor grado de vulnerabilidad, siendo la población carcelaria uno de ellos, puesto que tienen tasas de uso de SPA más altas y pautas de consumo más peligrosas que la población en general (OEDT, 2016). Además se ha identificado que cuando la persona ingresa a prisión, el consumo de SPA tiende a mantenerse o a incrementarse, aunque existen excepciones en las cuales la persona reduce o abandona su comportamiento adictivo, pero la tendencia es a adquirir nuevas pautas de consumo, lo que repre-

senta uno de los mayores problemas de salud tanto por su frecuencia, como por su gravedad (Caravaca, Falcón y Luna, 2015).

A pesar de los esfuerzos realizados por contrarrestar esta situación, basados en la Política Penitenciaria y Carcelaria en Colombia (2015) la cual establece los lineamientos para un adecuado tratamiento penitenciario enfocado en la resocialización del interno; se encuentra que existen unas condiciones inadecuadas de prevención y atención a internos con problemas potenciales o reales de uso y/o abuso de sustancias psicoactivas, lo cual se debe entre otros, a varios factores de tipo institucional, entre los que se encuentran: la realización de intervenciones esporádicas y desarticuladas de las necesidades reales de cada institución; la implementación de acciones de prevención desde una perspectiva individual desconociendo la parte ecológica del fenómeno, lo que a su vez incide en lograr una efectiva rehabilitación y resocialización de los internos (Larrotta, et al, 2017), todo esto unido a la ausencia de mecanismos de evaluación sistemática de los programas para abordar dicha problemática (Moreno, 2008).

Según lo expuesto se ve la pertinencia de crear y desarrollar procesos que permitan una intervención integral del consumo de SPA y que se adapte a los recursos disponibles en el contexto carcelario. En este sentido se tomó como insumo el Modelo de Atención Integral al Consumidor de Sustancias Psicoactivas – MAISPA

(Villalobos, Figueroa, Quiroz, Torres, Ortiz y Rojas, 2011), el cual se desarrolló en el departamento de Nariño, durante los años 2012 y 2013. El MAISPA es un modelo de intervención de base comunitaria, desde una perspectiva de atención de primer nivel en salud, que tiene por objeto ofrecer diferentes acciones orientadas a la promoción de la salud mental y a la prevención y mitigación del consumo de sustancias psicoactivas, pretendiendo con ello que las personas sean rehabilitadas en su comunidad o lo más cerca posible de ella (Ceballos, 2015).

La implementación del MAISPA implicó: a) la conformación de comunidades protectoras definidas como un conjunto de personas que crean vínculos relacionales con otras, cuyo propósito es la realización de acciones tendientes a cumplir con el objetivo del modelo en aras de alcanzar mejores condiciones de vida, salud y bienestar; y b) la generación de centros de escucha los cuales son considerados un espacio de encuentro y comunicación en donde las comunidades protectoras comparten un lugar y coordinan actividades para lograr el objetivo planteado (Villalobos, et al 2011). De esta manera se pretende convocar a todos los actores de una comunidad a fortalecer su rol activo y proactivo, basándose en la convicción de que la comunidad es un agente efectivo en la detección, atención, rehabilitación e integración social de la persona que en un determinado momento pueda tener algún tipo de consumo (Villalobos, et al 2015).

El MAISPA opera desde unos principios, a saber: a) proteger y ser protegido, b) inclusión social, c) apoyo social, d) organización comunitaria, e) discurso colectivo, f) empoderamiento comunitario, g) corresponsabilidad y h) comunicación bidireccional, los cuales son la plataforma comunitaria que orienta y opera el trabajo en la conformación de las comunidades protectoras; éstos se van desarrollando en el transcurso del proceso, son dinámicos y no secuenciales y se presentan de manera transversal de acuerdo a las características propias de

cada contexto. Además utiliza como estrategia de intervención cuatro dimensiones: a) evaluación, b) intervención comunitaria, c) formación y capacitación y d) organización para la acción; que son la base comunitaria del modelo. Estas dimensiones articuladas consolidan la propuesta para el trabajo con los agentes comunitarios, las cuales se organizan desde una estructura lógica en un marco detallado de actividades que pueden ser fácilmente replicadas (Villalobos, et al. 2011).

Teniendo en cuenta que la implementación del modelo en los diferentes municipios de Nariño representó un tipo de abordaje flexible, efectivo y eficaz respecto al tema de consumo de SPA (Ceballos, 2015); en el año 2015 el programa de Psicología de la Universidad de Nariño y el Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario – Reclusión de Mujeres (EPMSC-RM) de Pasto, suscribieron un convenio orientado a la “Implementación del Modelo de Atención Integral del Consumidor de Sustancias Psicoactivas (MAISPA) en el EPMSC-RM de Pasto”, cuyo objetivo fue la consolidación de comunidades protectoras y centros de escucha en los patios que según información brindada por el personal administrativo, presentaban mayor índice de consumo de SPA. Cabe aclarar que el establecimiento está dividido en dos pabellones, uno para hombres que a su vez se subdivide en seis patios y otro para mujeres; se trabajó en los patios dos y seis.

Con el fin de establecer un soporte del trabajo realizado que permita generar teoría o una retroalimentación del conocimiento sobre la intervención del consumo de SPA en este tipo de establecimientos y la posibilidad de evaluar y replicar la implementación del modelo; se precisó realizar una sistematización de experiencia de los avances desarrollados en el 2016; este tipo de estudio permite construir y explicitar los conocimientos que han surgido durante el proceso, mediante un análisis y una valoración con los actores que han participado de él (Jara, 2012), lo que constituye una alternativa perti-

nente para documentar la experiencia llevada a cabo y así enriquecer la generación de conocimiento y proporcionar mayor comprensión de las realidades sociales dentro del establecimiento penitenciario (Zambrano, Aroca y Rosero, 2015). En este sentido el presente artículo tiene como objetivo sistematizar el proceso de implementación del Modelo de Atención Integral al Consumidor de Sustancias Psicoactivas con personas internas en el establecimiento penitenciario y carcelario del Municipio de Pasto-Nariño.

## Método

### Tipo de Estudio

Se realizó un estudio desde el paradigma cualitativo de investigación, ya que su fin fue comprender y reconstruir la realidad desde la perspectiva de los autores involucrados (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), intentando encontrar sentido a los fenómenos, en función de los significados que las personas les otorgan. El trabajo fue orientado desde el enfoque histórico hermenéutico con un tipo de investigación de sistematización de experiencias retrospectiva (Gómez y Villalobos, 2014), el cual permitió realizar un proceso de análisis e interpretación crítica del proceso de implementación del Modelo de Atención Integral al Consumidor de Sustancias Psicoactivas en el EPMSC-RM de Pasto, lo que posibilitó la reconstrucción de los hechos para generar conocimiento y orientar acciones futuras (Jara, 2012).

### Técnicas de recolección de información

Para reconstruir la experiencia se utilizaron tres técnicas de recolección de información: análisis documental, grupo focal y entrevista a informantes clave.

El análisis documental consistió en la revisión de textos como: informes realizados de cada intervención, actas de asesoría y revisión teórico conceptual, entre otros, que surgieron

del proceso de implementación del modelo en el establecimiento penitenciario, obteniendo de esta manera información útil para la reflexión y análisis crítico (Peña y Pirela, 2007).

La utilización de grupo focal como técnica, permitió recolectar información de forma participativa, lo cual facilitó obtener una multiplicidad de miradas y procesos emocionales dentro del contexto (Escobar y Bonilla, 2009). Este proceso se realizó con las personas internas del patio dos del establecimiento penitenciario, quienes participaron del proceso de implementación del MAISPA.

Por último, la entrevista a informantes clave se realizó con los líderes identificados del establecimiento, los cuales participaron de manera activa y constante en el proceso de implementación. Las entrevistas evidenciaron las diversas perspectivas de los participantes acerca de los procesos desarrollados, lo cual reflejó otra dimensión de la comunidad, una dimensión discursiva que fue clave para el análisis y comprensión de su realidad (Morales, Bilbao y Meneses, 2016).

### Procedimiento

Para la presente investigación se tuvieron en cuenta los cinco tiempos que plantea Jara (2013) para realizar una sistematización de experiencia (punto de partida, preguntas iniciales, recuperación del proceso vivido, reflexión de fondo y puntos de llegada). Estos tiempos fueron considerados en tres momentos claves: el primer momento consistió en la planificación de la sistematización, en donde se establecieron objetivos y se planteó la metodología de trabajo; el segundo momento hizo referencia a la recuperación de la experiencia, en el cual se aplicaron las diferentes técnicas de recolección de información ya mencionadas y a partir de ellas se obtuvo información que fue vaciada y organizada en una matriz de análisis categorial, lo que permitió redactar de una forma clara y concisa los resultados; y finalmente, el tercer momento se orientó al análisis e interpretación

de la reconstrucción de la experiencia, evidenciando los aprendizajes y aportes obtenidos.

### Participantes

La población con la que se desarrolló el proceso investigativo estuvo constituida por diferentes actores que participaron activamente del proyecto “Implementación del Modelo de Atención Integral al Consumidor de Sustancias Psicoactivas MAISPA en el Establecimiento de Mediana Seguridad y Carcelario- Reclusión de Mujeres de Pasto”; así: 12 personas internas pertenecientes al pabellón de hombres; con edades entre 20 y 50 años; nivel educativo y estrato socioeconómico medio-bajo y 5 personas del equipo de trabajo encargado de desarrollar el proceso de implementación del MAISPA en el establecimiento.

### Consideraciones Éticas

Para su desarrollo, esta investigación acogió la normatividad de la ley 1090 del año 2006 en la que se establece el Código Deontológico y Bioético del psicólogo, el cual dispone que el manejo de información es estrictamente confidencial, de esta manera los datos obtenidos y los resultados encontrados fueron utilizados únicamente con fines académicos. Para la recolección y análisis de información, se contó con la autorización de los participantes a través de la firma de un consentimiento informado y el aval del establecimiento donde se recolectó la información.

### Resultados y Discusión

Los resultados obtenidos en la presente investigación se obtuvieron a partir de la organización de los datos recolectados en una matriz de análisis, que mediante una triangulación de información, permitió establecer tres categorías, a saber: componentes de acción, principios orientadores y características de intervención comunitaria.

### Componentes de acción

La estrategia de intervención empleada para la puesta en práctica del proyecto se basó en las cuatro dimensiones propuestas por el MAISPA; a) evaluación, b) intervención comunitaria, c) formación y capacitación y d) organización para la acción; que para la presente sistematización de experiencia se denominaron *componentes de acción*, los cuales se abordaron directamente con las personas en situación de consumo de sustancias psicoactivas a diferencia del trabajo realizado en la implementación inicial del MAISPA en los diferentes municipios de Nariño en donde los actores principales eran agentes comunitarios (Villalobos, et al., 2015).

**Evaluación.** En primera instancia se vio la pertinencia de realizar una evaluación del contexto, para lo cual se empleó la estrategia de mapeo comunitario (Villalobos, et al. 2011); por medio de la cual se buscaba identificar elementos y herramientas para conocer a la comunidad. Para ello, se exploraron las redes de apoyo, los recursos comunitarios y las estrategias que se emplearon en un pasado para abordar el tema de consumo de sustancias psicoactivas y otras temáticas relacionadas. Esta estrategia se empleó con la comunidad lo que permitió que las personas identificaran sus propias necesidades y conocieran su realidad (Braceras, 2012); como lo mencionan Villalobos, et al (2011), desarrollar una evaluación inicial resulta necesario para que el proyecto sea eficiente y efectivo, puesto que requiere de insumos que al ser obtenidos de forma participativa, generan sostenibilidad además de constituir una línea base sobre la cual se pueden realizar mediciones posteriores.

*Ustedes nos hicieron ver que en verdad acá los muchachos y uno mismo necesita ayuda, que eso de la psicología no es solo para locos, uno tiene sus corazoncito. (F.1)<sup>6</sup>*

<sup>1</sup> Información obtenida del grupo focal realizado con internos que hicieron parte del proceso de implementación del modelo.

*Conversando es que se van viendo las cosas, por ejemplo uno qué va a saber que el otro está mal y necesita algo y ya lo expresa, ya se sabe y se puede buscar la solución, así a todos unidos nos hacen más caso. (F.2)*

Teniendo en cuenta lo anterior, se continuó desarrollando una evaluación de manera transversal a lo largo de todo el proceso, en conjunto con la población participante, esto facilitó hacer una retroalimentación continua, evidenciando los logros y aspectos de mejora y con ello realizar los ajustes pertinentes de acuerdo a las necesidades que fueron identificadas; todo ello a través de la aplicación de diferentes técnicas y estrategias propuestas en el MAISPA que en su mayoría fueron adaptadas conforme a las particularidades del contexto y la disponibilidad de los recursos tanto materiales como humanos.

*El desarrollo de la actividad “curso de saberes”; brindó insumos importantes para poder profundizar la temática vista hasta el momento y mejorar la metodología en cada encuentro, esto teniendo en cuenta las reflexiones y retroalimentaciones de las personas participantes los cuales sugieren que cada encuentro sea más dinámico e implique actividad física. (D.1)<sup>7</sup>*

De esta forma se corroboró la importancia de realizar una evaluación constante durante el proceso de intervención, ya que como lo mencionan Pasarín y Diez (2013), evaluar permite evidenciar las actuaciones y componentes que funcionan, lo que es mejorable, lo que debe abandonarse y lo que debe potenciarse; es así que evaluar también facilita rendir cuentas de lo que se realiza ante las instituciones involucradas, en donde se hace evidente el trabajo desarrollado, además posibilita identificar las prioridades y necesidades del contexto, lo que

abre la posibilidad de tomar decisiones en la reorientación de las prácticas, mejorando formas y estrategias de trabajo. Por último, este aspecto permite reflejar la necesidad de continuar con el desarrollo de este tipo de intervenciones en este contexto (Rebollo, Morales y Gonzales, 2016).

**Intervención comunitaria.** En relación al componente de intervención comunitaria se precisa señalar que fue al que se dio mayor énfasis, orientándolo a la movilización de prejuicios, roles y conocimientos respecto al consumo y consumidor de SPA en prisión; en este sentido se desarrolló una serie de actividades propuestas en el MAISPA, que según lo mencionan algunos participantes, les permitió reconocerse como personas útiles y con algo para aportar a la sociedad, es decir, como seres humanos con derechos y deberes a nivel personal, familiar y social.

*Eso de la droga no deja consecuencias buenas, yo pude reflexionar y vea ya son veinte años que no consumo; me gusta que vengan y hagan ver a los muchachos que tienen más cosas para vivir, son todos muy jóvenes (I.1)<sup>8</sup>*

*Uy!, sí, yo no lo había visto así, la familia es bien importante, y pues son importantes los errores que se han cometido, estamos es para arreglarlos y no repetirlos. (F.3)*

Para ello, la intervención se basó en el concepto de red vincular y buscó fortalecer la red social, a través de lazos afectivos que posibilitaron la potenciación de recursos, tanto individuales como colectivos, para que cada persona genere y asuma una responsabilidad frente a su comunidad (Chamorro y Viveros, 2015).

*Es una estrategia adecuada de intervención que permitirá que las relaciones*

7 Información obtenida de la revisión documental de informes académicos, actas de asesoría y demás registros documentales del proceso.

8 Información obtenida de la entrevista a informantes clave que hicieron parte del proceso de implementación del modelo.

*con el exterior se mantengan y los vínculos afectivos y sociales se fortalezcan, permitiendo de esta manera el sentimiento de pertenencia a la sociedad. (D. 2)*

Con respecto a lo anterior la UNODC (2013) menciona que realizar intervenciones penitenciarias basadas en una lógica comunitaria, ayuda a las personas internas a superar el estigma que trae consigo una condena penal, reducir los efectos dañinos de la prisionalización y ayuda a superar los numerosos obstáculos a los que se enfrentan cuando tratan de reintegrarse a la comunidad y de esta manera poder adaptarse adecuadamente a la sociedad, todo ello encaminado en reducir la reincidencia delictiva, lo que a su vez conlleva a aumentar la seguridad pública.

**Formación y Capacitación.** En lo referente al componente de formación y capacitación, se realizó un trabajo que respondió a dos necesidades percibidas, la primera estuvo direccionada en capacitar y formar a las personas internas respecto al proceso de atención frente a un caso de consumo de SPA y la segunda en aplicar los conocimientos adquiridos en su propio historial de consumo; de esta forma se pudo observar que las personas comenzaban a realizar un plan de reducción de consumo consigo mismos y a la vez incitaban a que otras personas también lo hicieran, reconociendo sus capacidades y habilidades para poder brindar información y apoyo desde sus conocimientos.

*Lo que hemos aprendido nos ha ayudado mucho, tanto a nosotros para dejar de consumir como para ayudar a otras personas, uno ya les va diciendo, ya les explica las consecuencias de la droga, los hace caer en cuenta, irlo dejando poco a poco y pues que piensen en la familia y sus hijos que son lo más importante. (I.2)*

En este orden de ideas se reconoce que las personas internas van asumiendo un papel fundamental como actores sociales de cambio,

contando para ello con sus potencialidades, recursos y capacidades, esto unido a un proceso de capacitación integral que les otorgó las herramientas necesarias para generar acciones de prevención y mitigación del consumo de SPA, así como de promoción de salud mental en su comunidad, favoreciendo de esta forma su autogestión para su propia transformación y la de su ambiente, es decir dotando a la comunidad de capacidad de decisión y de acción que a su vez favorecerá su fortalecimiento como un espacio preventivo (Morí, 2008).

**Organización para la acción.** Por último, se identificó que para poder dar continuidad al proceso de conformación de la comunidad protectora y en un futuro establecer centros de escucha, es necesario generar compromisos en los internos, por medio de la asignación de roles y funciones específicas que dan cuenta de la organización estructural de la comunidad y de esta forma promover que sean sus integrantes quienes cuenten con la capacidad de buscar, proponer y llevar a cabo alternativas de solución a los eventos que puedan presentarse.

*Opino que se deberían asignar más responsabilidades a los muchachos, así ellos se sienten comprometidos y es más fácil para poder organizarse y que las cosas salgan bien. (F.4)*

Además, se resalta la importancia de contar en un futuro con el apoyo institucional y la vinculación de diferentes organizaciones para formar una red de apoyo, que permita que la intervención comunitaria se desarrolle de una manera integral, tal como lo propone el MAISPA. Al respecto Zambrano, Aroca y Rosero (2015) mencionan que la articulación de diferentes entidades al proceso de intervención ayuda a que se genere sostenibilidad en el tiempo, sin que esto provoque dependencia absoluta entre los actores institucionales frente al proceso, sino que, por el contrario, promueve el trabajo en red y la corresponsabilidad del trabajo desarrollado.

## Principios Orientadores

La intervención fundamentada desde unos principios, permitió orientar el proceso comunitario, convirtiéndose en la base fundamental para la conformación de la comunidad protectora dentro del patio. Estos principios se abordaron de forma transversal en la ejecución de cada uno de los componentes de acción. Los principios abordados fueron: a) proteger y ser protegido, b) inclusión social, c) apoyo social, d) comunicación bidireccional, e) discurso colectivo, f) organización comunitaria g) empoderamiento comunitario y h) corresponsabilidad (Villalobos, et al, 2011).

Teniendo en cuenta que en un inicio la convivencia en el patio se caracterizó por una tendencia a la rivalidad y lucha de poderes, esto reflejado en marcadas fronteras imaginarias, propensión al individualismo y la sectorización del patio en pequeños grupos, se vio la pertinencia, en primera instancia, de trabajar desde tres principios: *proteger y ser protegido, inclusión y apoyo social*, puesto que se caracterizan por tener como base de trabajo el vínculo emocional y el bienestar social, de esta manera se reconoció que las personas al sentirse apoyadas, escuchadas e identificadas con historias de vida similares desarrollan un sistema de recompensa frente a su comunidad y de sentimientos de gratificación por “sentirse parte de”, lo cual permitió que los participantes generaran y fortalecieran lazos sociales, ayudando de este manera a movilizar prejuicios y barreras que influían en su desarrollo como comunidad.

*Se pudo observar que los participantes interactuaban con mayor fluidez respecto a sus compañeros, intercambiaron cartas y los mensajes expresados dan cuenta de mayor cercanía: “parce, no lo había tratado me parece una persona muy original y con mucho talento, en la buena”(D.3).*

Fue en este punto donde los internos comenzaron a reconocer las potencialidades y habi-

lidades que tienen sus compañeros y el aporte que pueden dar, lo que dio lugar a la generación de sentimientos, pensamientos y acciones enfocados en mejorar las condiciones de bienestar a nivel individual y social.

Como se afirmó arriba, trabajar desde el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, permite encontrar todo un campo de acción y reflexión en torno a la construcción de la comunidad protectora, en cuanto posibilita destacar las relaciones afectivas ya existentes y la capacidad para crear, mantener y transformar vínculos; para ello se requiere que cada persona implicada en el proceso, desarrolle su capacidad consciente para relacionarse con los demás, explorando la importante función social que cumplen todos los actores sociales respecto al desarrollo y transformación de su comunidad (Arango, 2003).

Para ver reflejado lo anterior en el proceso comunitario, se hizo necesario prestar atención a los procesos comunicativos, dando lugar a que las personas empezaran a comunicarse de una manera más efectiva para llegar a acuerdos y tomar decisiones en pro del bienestar colectivo. Esto se hizo evidente a través de la puesta en práctica de los principios de *comunicación bidireccional y discurso colectivo* (Villalobos et al., 2011), en donde fue importante hacer que los internos comenzaran a respetar, tener en cuenta y validar la palabra del otro, resaltando que todo tipo de intervención era considerada como un aporte; gracias a ello se logró visualizar la creación de acuerdos que favorecieron el trabajo desarrollado, acuerdos que enmarcaron acciones y diálogos particulares, en virtud de los cuales se procuró respetar su idiosincrasia y crear en conjunto conceptos comprensibles para todos los actores involucrados, esto con el fin de no caer en la imposición de conocimientos y que los participantes fueran percibiendo el proceso como propio (Arango, 2003).

*Recordamos que nos hacían trabajar en grupo como grupo de apoyo, hacién-*

*donos saber que todos tenemos algo para dar, incluso trabajábamos con personas que antes ni siquiera nos habíamos hablado (F.5)*

Por tanto estas acciones, promueven la transformación de lazos comunitarios hacia vínculos solidarios y la participación activa hacia la constitución de la propia comunidad como sujeto activo de transformación de sus propias realidades, generando así las condiciones propicias para la toma de decisiones de forma autónoma y conjunta sobre su propio proceso (Bang, 2014).

Es así que las personas comenzaron a tener control y dominio de su propia realidad, convirtiéndose en protagonistas de su propio cambio, identificaron que son ellos mismos los responsables de generar acciones tendientes a la transformación positiva de las condiciones para mejorar su calidad de vida y la de su comunidad, lo que dejó ver que los participantes adquirieron paulatinamente bases para empoderarse de su proceso de conformación de comunidad protectora.

*El grupo posee una organización comunitaria tendiente a gestionar alternativas para la obtención de beneficios comunes, aspecto en el cual la mayoría de las personas se interesan y aportan ideas que son reguladas por un líder formalmente nombrado (D.4)*

*Nosotros como hemos visto cambios en los muchachos, para que participen más decidimos llevar una lista de los asistentes, así apenas se los llama ellos ya vienen, porque saben que ya llegaron las chicas de psicología (D.5)*

No obstante lo anterior, se precisa hacer mayor énfasis en cuanto a la estructura organizativa que les permitirá en un futuro resolver obstáculos que se presenten y proponer alternativas de solución, para ello es necesario asignar roles y responsabilidades a cada uno de los integrantes de la comunidad protectora, como lo refi-

rieron algunos internos, esto permitirá adquirir un mayor compromiso y motivación para dar continuidad al proceso que se está llevando a cabo (Morata, 2014).

*Sería importante que cada quien coja una responsabilidad dentro de las actividades, vea, así los muchachos están atentos y se sienten más comprometidos (I.3)*

### **Características de intervención comunitaria**

Las características de la intervención comunitaria surgieron a medida que se desarrolló el proceso, fueron los lineamientos que orientaron la selección de técnicas para el diseño de las actividades y su aplicación con las personas internas, esto con el fin de favorecer la construcción y apropiación de saberes que les permitió a sí mismos y a su comunidad construirse en su propio contexto. Las características de identificadas fueron: contextualizada, flexible, creativa, participativa, regulada, humanizada, abierta, empática, resocializadora, significativa y centrada en pares, las cuales se exponen a continuación.

En primera instancia se identificó que es importante que las intervenciones sean *contextualizadas y flexibles*, es decir, que se adapten a las particularidades de la comunidad en lo concerniente a recursos (humanos, materiales y locativos), su idiosincrasia y temáticas de interés y a su vez que tengan la capacidad para reconocer y asumir los cambios que surjan durante su implementación y puedan adaptarse de la manera más adecuada a esas nuevas condiciones. Al respecto, Bravo (2016) menciona que las condiciones de los establecimientos penitenciarios y las carencias de atención en salud, obligan a encontrar en los recursos comunitarios disponibles una forma efectiva y adecuada de intervenir.

*Ustedes eran bien pacientes con nosotros, porque habían días en que nosotros estábamos de “guayabo” y primero*

*nos hacían actividades para despertarnos y tomar energías para luego hacer lo que preparaban (I.4)*

También la *creatividad* fue importante en la planeación de actividades, ya que estas fueron pensadas para establecer espacios que permitieron a los internos expresarse de forma libre y espontánea, para ello se hizo uso de estrategias lúdicas y artísticas que fomentaron el interés por asistir a las intervenciones, propiciando un carácter *participativo*, en donde se buscó que los internos asumieran una posición activa y ellos mismos pudieran construir, cambiar y aportar (desde sus particularidades y conocimientos) alternativas de trabajo, además del establecimiento y consenso de normas que sirvieron para edificar un control social que facilitó el desarrollo óptimo del proceso grupal, haciendo de ésta una intervención *regulada*, posibilitando así que las personas se apropien del proceso interventivo y en un futuro lo puedan recrear.

*Lo bueno de ustedes es que uno podía decir las cosas y opinar y para ustedes eso estaba bien, a uno lo hacen sentir importante y no solo nos tocaba escucharlas a ustedes como normalmente vienen otras muchachas (I.5)*

*Se identifica que existen ya unas reglas que han ido emergiendo en el proceso, entre las que se han podido identificar son: el cuidado del material mediante asignación de responsables, respeto cuando alguien habla, evitar riñas y conductas que afecten el desarrollo de las actividades y compromiso a seguir con el proceso (D.6)*

Así mismo, el proceso contó con un carácter *humanizado*, es decir, se rescató y fomentó la parte humana de las personas internas, re significando los prejuicios y estigmas que pueden existir por su condición. Para ello fue importante brindar un trato digno en donde se procuró crear un ambiente basado en la confianza, el

cual se generó desde la posibilidad de establecer una relación *abierta y empática*, es decir, admitir diferentes lógicas, miradas, dinámicas y modos de actuar frente a determinadas situaciones, posibilitando la comprensión de necesidades, significados y sentidos individuales y de la comunidad (Peña, 2009).

*Lo que nos gusta de ustedes es que nos tratan de una forma diferente, son amables, dan esa confianza para uno contarles las cosas por eso trabajar con ustedes ha sido muy diferente (D.7)*

*Nadie ha llegado como ustedes, es diferente por la confianza que nos brindan, se puede hablar de la vida (F.5)*

Todo lo anterior también está relacionado con el carácter *resocializador* de la propuesta, teniendo en cuenta que se considera este contexto con un alto poder patógeno sobre la vida mental de los internos. Las acciones desarrolladas estuvieron encaminadas en reducir los efectos de prisionalización (distorsiones afectivas, emocionales, cognitivas y perceptivas) (Echeverri, 2010), se procuró que los internos percibieran su estancia en el establecimiento como una oportunidad de cambio, es así que se pretendió brindar a las personas la posibilidad de reconocerse como seres productivos, con capacidad para aportar a la sociedad, para esto se trabajó desde el reconocimiento de sus habilidades, cualidades y potencialidades, lo que permitió evidenciar un cambio en algunas personas quienes además de tener un plan de reducción de consumo de SPA, comenzaron a tener una re-estructuración en su proyecto de vida, fijándose metas de cambio a corto, mediano y largo plazo.

*Mi meta es poder salir a las capacitaciones de taller o panadería, así me rebajan un poco el tiempo y ya cuando salga podré tener algo con qué trabajar porque esto de estar aquí encerrado es muy duro (F.6)*

En este sentido, cada actividad se encaminó a que los internos tuvieran la oportunidad de explorar y potenciar sus recursos, dotándolos de esta manera de herramientas que les ayudaran a mejorar su adaptación tanto dentro del patio, como fuera del establecimiento, una vez obtengan su libertad, aspecto que está relacionado directamente con su calidad de vida y puede aportar de una manera efectiva en su proceso de resocialización (Mora y Torres, 2014).

Ahora bien, para que las personas puedan efectivamente realizar un cambio en su vida, se requiere que el aprendizaje sea percibido por ellos como *significativo*, en otras palabras que lo que se ofrece corresponda con sus intereses, necesidades y deseos, despertando en ellos el interés por el cambio, por tanto fue necesario tener en cuenta los ritmos particulares de cada persona, pues mientras algunos mostraban actitudes de cambio más notorias, otros por el contrario se encontraban escépticos ante ello.

Un aspecto importante que se logró identificar fue que para ellos resultaba más cómodo recibir apoyo y consejos de sus mismos compañeros con los cuales compartían aspectos de vida similares, elemento que fue clave para llevar a cabo una *intervención centrada en pares*, la cual permite que personas que ocupan una posición social similar, en este caso personas privadas de la libertad, creen vínculos relacionales entre sí que conlleven a que se produzcan cambios en miembros del mismo grupo, respecto a sus conocimientos, actitudes, creencias o comportamientos, permitiendo que las relaciones pasen de basarse en la diferencia para situarse en los factores comunes, visibilizando así la posibilidad de generar y recibir apoyo (Llort y Borràs, 2013).

*Nos damos cuenta de los motivos, saber y entender de las razones que motivan el consumo, a mí me dio fortaleza ver experiencias de otras personas eso deja enseñanza y pues que se gana confianza cuando deja de consumir; los amigos dan fortaleza por eso “El profe” nos motiva-*

*ba y nos aconsejaba a participar, a estar pendientes (F.6)*

## Conclusiones

Se puede concluir que para realizar una intervención comunitaria en el contexto penitenciario y carcelario es importante encontrar en los recursos comunitarios disponibles la forma de disminuir las consecuencias del consumo de sustancias psicoactivas y reducir los efectos de la prisionalización que afectan la salud mental de los internos, ya que las condiciones carcelarias y la carencia de atención en salud, limitan la oportunidad de acceder a un programa de promoción y prevención de salud mental (Bravo, 2016).

También se encuentra que para establecer los lazos sociales necesarios para la conformación de la comunidad protectora se requiere que el trabajo se desarrolle paulatinamente teniendo en cuenta los ritmos, propósitos e intereses de la comunidad, dado que éstos no se producen por la mera convivencia forzada de las personas, ni por su sujeción a formas de relación y rutinas comunes; esto con el fin de que la comunidad pueda reconocer sus capacidades, habilidades y recursos para desarrollar acciones tendientes a mejorar la salud mental de su contexto, evidenciando que las intervenciones comunitarias son efectivas para resolver problemáticas psicosociales (Ceballos, 2015).

La intervención basada en una *lógica de pares* en este contexto permite una mayor efectividad y alcance, al ser los internos quienes estén capacitados y posean las herramientas suficientes para ser ellos mismos quienes puedan detectar y atender casos de consumo de SPA y desde sus conocimientos brinden apoyo a sus compañeros. Además, esto les permitirá liderar el proceso de forma autónoma siendo ellos quienes propongan alternativas de solución respecto a situaciones que se presenten y generen acciones enfocadas en promover la salud mental en su comunidad.

La presente sistematización de experiencias permitió evaluar el proceso de una manera compleja, ya que se hizo mayor énfasis en las dinámicas de los procesos, que en los resultados que se pudieron alcanzar; dando lugar a una mejor comprensión de la comunidad e identificando las necesidades para plantear nuevas estrategias encaminadas a mejorar la aplicabilidad del modelo en el contexto penitenciario (Ceballos, 2015).

## Agradecimientos

Los autores expresan su agradecimiento al Programa de Psicología de la Universidad de Nariño por el conocimiento y apoyo para la realización de la presente investigación, al Establecimiento penitenciario de mediana seguridad y carcelario – Reclusión de mujeres del municipio de Pasto (EPMSC – RM) por el apoyo logístico, por su interés y por hacer posible este proceso de intervención y a todos los internos que participaron en la investigación durante el año 2016.

## Referencias

- Arango, C. A. (2003). Los vínculos afectivos y la estructura social. Una reflexión sobre la convivencia desde la red de promoción del buen trato. *Investigación y desarrollo*, 11(1), 70-103. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/268/26811104.pdf>
- Bang, C. (2014). Estrategias comunitarias de promoción de salud mental: construyendo una trama conceptual para el abordaje de problemas psicosociales complejas. *Psicoperspectivas*, 13(2), 109-120. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol13-Issue2-fulltext-399>
- Braceras, I. (2012). *Cartografía participativa: herramienta de empoderamiento y participación por el derecho al territorio*. (Trabajo de grado para obtener título de Máster en cooperación y desarrollo internacional). Instituto de Estudios Sobre el Desarrollo y Cooperación Internacional. Universidad del País Vasco.
- Bravo, O. A. (2016). Estrategias comunitarias de prevención en salud en la cárcel de Villahermosa. *Drugs and addictive behavior*, 1(2), 156-170. Recuperado de <http://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/DAB/article/view/2054/pdf>
- Caravaca, F., Falcón, M., y Luna, A. (2015). Prevalencia y predictores del consumo de sustancias psicoactivas entre varones en prisión. *Revista Gaceta Sanitaria*, 29(5). Recuperado de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0213-91112015000500008](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0213-91112015000500008)
- Ceballos, A. K. (2015). *Sistematización de experiencias de la implementación del Modelo de Atención Integral al consumidor de Sustancias Psicoactivas en Nariño (MAISPA)*. Editorial UNIMAR.
- Chamorro, J. E., y Viveros, C. A. (2015). *Fortalecimiento de la red vincular como estrategia para la convivencia en la I.E. San Bartolomé del Municipio de la Florida-Nariño*. (Tesis pregrado). Universidad de Nariño, San Juan de Pasto, Colombia.
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2015). *Política Penitenciaria y Carcelaria en Colombia*. Departamento Nacional de Planeación en Colombia. República de Colombia.
- Echeverri, J. A. (2010). La prisionalización, sus efectos psicológicos y su evaluación. *Revista pensando psicología*, 6(11), 157-166. Recuperado de <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/pe/article/view/375>
- Escobar, J. y Bonilla, F. I. (2009). Grupos focales: una guía conceptual y metodológica. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*. 9(1), 51-67. Recuperado de [https://palenque-de-egoya.webnode.es/\\_files/200000286-47b1249946/Grupo%20focal.pdf](https://palenque-de-egoya.webnode.es/_files/200000286-47b1249946/Grupo%20focal.pdf)

- Gómez, Y. A., y Villalobos, F. H. (2014). *Competencias para la formulación de un proyecto de investigación*. Guía metodológica del proyecto INVESTIC para docentes investigadores. San Juan de Pasto: Editorial Universidad de Nariño.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Recuperado de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Jara, O. (2012). Sistematización de experiencias, investigación y evaluación: aproximaciones desde tres ángulos. *Revista internacional sobre investigación en educación global y para el desarrollo*, 1, 56-70. Recuperado de: <http://educacionglobalresearch.net/wp-content/uploads/02A-Jara-Castellano.pdf>
- Jara, O. (2013). *Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias*. Recuperado de: <http://www.bibliotecavirtual.info/2013/08/orientaciones-teorico-practicas-para-la-sistematizacion-de-experiencias/>
- Larrotta, R., Rangel, K. J., Luzardo, M., Gómez, N., y Redondo, J. (2017). Consumo de sustancias psicoactivas antes y después del ingreso a prisión en catorce centros carcelarios de Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 8(1), 24-44. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.21501/22161201.1900>
- Ley 1090, 2006. Código Bioético y Deontológico del Psicólogo. Recuperado de <http://www.sociedadescientificas.com/userfiles/file/LEYES/1090%2006.pdf>
- Llort, A. y Borràs, T. (2013). *La diferencia que hace la diferencia: la ampliación de la mirada de género e introducción a una teoría del cuerpo. Una estrategia para aprender junt@s*. Recuperado de: [http://www.grupigia.org/wp-content/uploads/APUNTES\\_PARA\\_LA\\_PROMOCION\\_DE\\_INTERVENCIONES\\_CON\\_PARES\\_GRUP\\_IGIA.pdf](http://www.grupigia.org/wp-content/uploads/APUNTES_PARA_LA_PROMOCION_DE_INTERVENCIONES_CON_PARES_GRUP_IGIA.pdf)
- Mora, Y. A., y Torres, J. A. (2014). *Fortalecimiento comunitario desde la responsabilidad social universitaria en la cárcel Modelo de Bogotá*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Morales, M. F., Bilbao, P., y Meneses, C. (2016). La entrevista en profundidad como metodología en la gestión sostenible de la cadena de suministro. *Investigación cualitativa en ciencias sociales*, 3.
- Morata, T. (2014). Pedagogía Social Comunitaria: un modelo de intervención socioeducativa integral. *Revista de Intervención Socioeducativa*. 57, 13-32. Recuperado de [www.raco.cat/index.php/EducacioSocial/article/download/278526/368829](http://www.raco.cat/index.php/EducacioSocial/article/download/278526/368829)
- Moreno, C. A. (2008). Uso de sustancias psicoactivas por internos e internas en establecimientos de reclusión y estrategias de intervención. En E. Meluk. (Ed), *estado del arte en Psicología: aportes desde la Psicología Jurídica y Clínica al contexto penitenciario* (pp. 263-321).
- Morí, M. P. (2008). Una propuesta metodológica para la intervención comunitaria. *Liberabit*, 14, 81-90. Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-48272008000100010](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272008000100010)
- Observatorio Europeo de las Drogas y Toxicomanías. (2016). *Informe europeo sobre drogas: tendencias y novedades*. Recuperado de <http://www.emcdda.europa.eu/system/files/publications/2637/TDAT16001ESN.pdf>
- Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito. (2013). *Guía de introducción a la prevención de la reincidencia y la reintegración social de los delincuentes*. Recuperado de [https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/UNODC\\_SocialReintegration\\_ESP\\_LR\\_final\\_online\\_version.pdf](https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/UNODC_SocialReintegration_ESP_LR_final_online_version.pdf)
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (2016). *Informe mundial sobre las drogas*. Recuperado de [https://www.unodc.org/doc/wdr2016/WDR\\_2016\\_ExSum\\_spanish.pdf](https://www.unodc.org/doc/wdr2016/WDR_2016_ExSum_spanish.pdf)
- Pasarín, M. I., y Díez, E. (2013). Salud comunitaria: una actuación necesaria. *Gaceta Sanitaria*, 27(6), 477-478. Recuperado de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0213-91112013000600001](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0213-91112013000600001)

- Peña, J. (2009). *Metodologías de intervención psicosocial*. Universidad Católica Luis Amigó. Bogotá-Colombia.
- Peña, T. y Pírela, J. (2007). La complejidad del análisis documental. *Información, cultura y sociedad*, 16, 55-81.
- Rebollo, O., Morales, E., y Gonzales, S. (2016). *Guía operativa de evaluación de acción comunitaria*. Universitat Autònoma de Barcelona. Institut de Govern i Politiques Publiques. Recuperado de [http://igop.uab.cat/wp-content/uploads/2016/03/Guia\\_operativa-EAC\\_2016.pdf](http://igop.uab.cat/wp-content/uploads/2016/03/Guia_operativa-EAC_2016.pdf)
- Villalobos, F. H., Figueroa, D. J., Quiroz, S. Y., Torres, M. S., Ortiz, P. A., y Rojas, F. D. (2011). *Manual de orientación estratégica para comunidades protectoras y centros de escucha*. San Juan de Pasto: Universidad de Nariño- Instituto Departamental de Salud de Nariño.
- Villalobos, F. H., Figueroa, D. J., Quiroz, S. Y., Ricaurte, M., Rojas, F. D., Torres, M., Ortiz, P., Arévalo, C., Figueroa, M. F., y Ceballos, A. K. (2015). Experiencia de la implementación del Modelo de Atención Integral del Consumidor de Sustancias Psicoactivas- MAISPA, en el Departamento de Nariño. En Colegio Colombiano de Psicología. (Ed), *Experiencias significativas en Psicología y Salud Mental*. (pp.114-119). Colombia.
- Zambrano, C. A., Aroca, L. Y., y Rosero, D. F. (2015). Autogestión en la red de agentes comunitarios en salud mental en las Instituciones Educativas del Municipio de San Lorenzo (Nariño). *Revista Psicogente*, 18(34), 351-363. Recuperado de <http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/rdigital/ojs/index.php/psicogente/article/view/510/1016>

# Sistema nacional de convivencia escolar y democracia agonística: una perspectiva para el abordaje del conflicto en las instituciones escolares

*National System of School Coexistence and Agonistic Democracy:  
a Perspective for Dealing with Conflict in School Institutions*

Paul Breinner Cáceres-Roja<sup>1</sup>  
Javier Orlando Aguirre-Román<sup>2</sup>  
Ana Patricia Pabón-Mantilla<sup>3</sup>

## Resumen

El texto que se presenta analiza la noción de democracia que subyace en las respuestas que el Estado colombiano ha construido para mitigar y prevenir situaciones que generan conflicto al interior de las instituciones escolares, teniendo como referente que existen diversos tipos de conflictos entre los diversos actores que interactúan en la escuela y que de manera cotidiana exigen respuestas de las instituciones. Para ello se toma como referente la propuesta del modelo de democracia agonística, como una visión que permite comprender la teleología de la ley que regula el Sistema Nacional de Convivencia Escolar, por la especial valoración que se da al conflicto. Para ello se hace una aproximación teórica, así como un análisis de la ley, sin desconocer las dificultades de su implementación. Con base en este análisis se presentan algunas conclusiones. El análisis parte de una revisión teórica, cualitativa, a partir del análisis de fuentes documentales desde una perspectiva hermenéutica.

## Palabras clave

Democracia agonística; conflicto; instituciones escolares; convivencia escolar; Sistema Nacional de Convivencia Escolar.

## Abstract

Taking as reference that there are several types of conflicts between the different actors that interact in the school and that on a daily basis demand answers from the institutions, this text analyzes the notion of

Fecha de recepción: 3 de agosto de 2018  
Fecha de evaluación: 20 de noviembre de 2018  
Fecha de aceptación: 13 de diciembre de 2018

Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)  
Published by Universidad Libre



\* El presente texto es resultado del proyecto de investigación titulado “Las nociones de democracia que subyacen en la jurisprudencia de la Corte Constitucional colombiana, comprendida en el período 1998-2015, referida a la protección de los derechos fundamentales de los estudiantes ante las medidas sancionatorias-pedagógicas contenidas en los manuales de convivencia en las instituciones escolares”. Este proyecto es adelantado por el grupo de investigación Politeia de la Escuela de Filosofía de la Universidad Industrial de Santander y el grupo de investigación en Teoría del Derecho y Formación Jurídica de la Universidad Autónoma de Bucaramanga.

<sup>1</sup> Estudiante de la maestría en Filosofía de la Universidad Industrial de Santander, abogado y filósofo. Joven investigador de Colciencias vinculado al grupo de investigación Politeia de la UIS. Profesor de cátedra de la Escuela de Filosofía de la Universidad Industrial de Santander, UIS y del programa de Derecho de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, Unab, Colombia. Correo electrónico: [pcaceres@unab.edu.co](mailto:pcaceres@unab.edu.co) ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-4561-751X>

<sup>2</sup> Doctor y magister en Filosofía de la Universidad Estatal de Nueva York. Especialista en Docencia Universitaria, Abogado y Filósofo. Profesor asociado de la Escuela de Filosofía de la Universidad Industrial de Santander (UIS). Miembro del grupo de investigación Politeia de la UIS, Colombia. Correo electrónico: [jaguirre@uis.edu.co](mailto:jaguirre@uis.edu.co) ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-3734-227X>

<sup>3</sup> Doctora en Derecho, magister en Hermenéutica Jurídica y Derecho, Especialista en Docencia Universitaria, abogada y filósofa. Profesora Titular de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad Autónoma de Bucaramanga (Unab), Colombia; líder del grupo de investigación Teoría del Derecho y Formación Jurídica. Correo electrónico: [apabon742@unab.edu.co](mailto:apabon742@unab.edu.co)  
ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0002-2550-135X>

democracy that underlies the responses that the Colombian state has constructed to mitigate and prevent situations that generate conflict within school institutions, For this purpose, the proposal of the model of agonistic democracy is taken as a reference, as a vision that allows to understand the teleology of the law that regulates the National School Coexistence System, without ignoring the difficulties of its implementation. Based on this analysis, some conclusions are presented. The analysis starts from a theoretical, qualitative review, based on the analysis of documentary sources from a hermeneutical perspective.

#### Keywords

Agonistic democracy; conflict, school institutions; school coexistence; National System of School Coexistence.

## Introducción

Desde distintas perspectivas se ha problematizado sobre la forma de abordar situaciones que afectan la convivencia escolar en las instituciones escolares. Se han construido respuestas desde la pedagogía, la psicología, el arte y el derecho, entre otras. En el estado de la discusión se identifican importantes antecedentes que han enriquecido el debate de cara a un tema que vincula a distintas disciplinas y cuyo abordaje sigue siendo pertinente de cara a la realidad.

El presente texto busca analizar una de las nociones de democracia que subyace en las respuestas que el Estado Colombiano ha construido para mitigar y prevenir situaciones que generan conflicto al interior de las instituciones escolares, teniendo como referente que existen diversos tipos de conflictos entre los diversos actores que interactúan en la escuela y que de manera cotidiana exigen respuestas de las instituciones.

Para el análisis propuesto nos limitaremos a analizar los conflictos generados por situaciones constitutivas de acoso escolar que afectan la convivencia, por considerar que en este tipo de situaciones se encuentran involucrados todos los actores de las instituciones escolares y exigen la capacidad de respuesta de todas las partes involucradas.

La revisión tendrá como punto de partida la Ley 1620 de 2013, con la que se estableció el Sistema Nacional de Convivencia Escolar y Formación para los Derechos Humanos, la Edu-

cación para la Sexualidad y la Prevención y Mitigación de la Violencia Escolar (SNCE), como respuesta del Estado ante las graves situaciones de acoso escolar y que propuso transformar la forma en que se abordaban los conflictos en la Escuela, pues partió del cambio de medidas disciplinarias sancionatorias a medidas pedagógicas y formativas.

¿Qué justificó el tránsito de medidas disciplinarias a medidas pedagógicas? La hipótesis de trabajo que se desarrollará a lo largo del presente texto, parte de reconocer la necesidad de consolidar un proceso de formación para la democracia en la escuela, lo cual supone valorar la importancia del conflicto en su construcción, lo cual implica modificar la percepción frente al conflicto, los actores y mecanismos de gestión del conflicto. Pasar de un modelo sancionatorio a un modelo pedagógico de gestión del conflicto puede leerse como una apuesta en ese sentido, pese a las dificultades que pueda acarrear la puesta en marcha del modelo. Este supuesto es coherente con la propuesta filosófica de la democracia agonística.

Con el fin de abordar la hipótesis de trabajo, se caracterizarán los elementos teóricos de la democracia agonística como modelo. En segundo lugar se analizará la propuesta del legislador al crear el SNCE y cómo el sistema es una apuesta para la formación para la democracia. Posteriormente se analizarán algunos de los retos y dificultades de la implementación de sistema y finalmente se presentarán las conclusiones de la discusión.

La investigación en el marco de la cual se desarrolla este producto es teórica, de tipo cualitativo. Para el desarrollo del objetivo que se expone en el presente texto se partió de una revisión de fuentes documentales con el fin de elaborar una reconstrucción de los presupuestos conceptuales de Chantal Mouffe como autora representativa de la visión agonística o radical. En la primera etapa se realizó la lectura de los textos básicos, para lo que se siguió la técnica de análisis documental con el fin de reconstruir desde la hermenéutica crítica los conceptos relevantes que permitieran abordar el problema propuesto. Con base en la revisión teórica se construyeron criterios de análisis para abordar la idea de democracia, el papel del conflicto y el ciudadano con el fin de aplicar dichas categorías a los casos abordados. Los hallazgos que se presentan en este texto parten de una descripción y explicación de resultados del análisis realizado.

## **2. El conflicto como condición para la formación para la democracia: elementos para la comprensión de un modelo “agonístico” de la democracia en la escuela**

Las sociedades contemporáneas son altamente pluralistas, de tal suerte que estamos de cara a sociedades profundamente fragmentadas por intereses antagónicos que no logran llegar a acuerdos mínimos (Mejía, 2016, p. 47). La riqueza de la pluralidad supone retos aún mayores a la configuración de un sistema democrático para evitar caer en democracias de mayorías que perpetúan valores excluyentes.

La escuela ha sido valorada como un escenario para la formación de la ciudadanía y la construcción de valores democráticos. En el caso Colombiano, esta pretensión se ha intentado construir desde distintas propuestas, por ejemplo, desde la creación de gobiernos escolares y de formación en competencias ciudadanas, dos iniciativas importantes pero insuficientes, pues en el caso de la primera, se termina privilegiando una idea de democracia como representación formal (Pinilla, 2009).

Para abordar el problema propuesto, se tendrá como referente teórico el modelo agonístico de democracia desde la visión de Mouffe, por considerar que sus presupuestos conceptuales permiten comprender las relaciones de poder en la construcción del orden social, la valoración que merece la pluralidad en las escuelas y el papel del conflicto como elemento pedagógico y formativo en dichas relaciones. En lo que sigue se explicarán brevemente los elementos claves de la propuesta teórica que permiten leer el problema objeto de análisis.

a. Democracia y poder: un modelo agonístico de democracia presta un especial interés a la discusión sobre el poder y cómo este constituye las relaciones sociales (Mouffe & Laclau, 1987). Para Mouffe “la principal cuestión de la política democrática no estriba entonces en cómo eliminar el poder, sino en cómo constituir formas de poder que sean compatibles con los valores democráticos” (2003, p. 39).

La relevancia de abordar la discusión sobre el poder radica, desde esta perspectiva, en que el poder constituye las identidades, y la sociedad y los individuos se mantienen en una constante resignificación, pues se descarta que existan elementos esenciales en su configuración. La autora hace una fuerte crítica a las visiones universalistas y racionalistas que excluyen otro tipo de discursos (Mouffe, 2015).

Para Mouffe el orden político, en cualquiera de sus variantes, es la manifestación de una hegemonía, de la forma en que se configuran las distintas relaciones de poder. De ahí que “la práctica política no puede ser concebida como algo que simplemente representa los intereses de unas identidades previamente constituidas, por el contrario, se tiene que entender como algo que constituye las propias identidades y que además lo hace en un terreno precario y siempre vulnerable” (2003, p. 113).

La forma en que se configura el orden político puede variar y no está determinado por

una sola variable, “aquello que en un momento dado es considerado como el orden “natural” – junto al “sentido común” que lo acompaña– es el resultado de prácticas sedimentadas; no es nunca la manifestación de una objetividad más profunda, externa a las prácticas que lo originan” (Mouffe, 2011, p. 25).

Aceptar que lo social está constituido por relaciones de poder en construcción y no predefinidas, justifica que la pregunta por la democracia sea la pregunta por cómo configurar relaciones de poder que sean coherentes con los valores democráticos. Esto implica reconocer la relevancia del conflicto y a sus actores, lo cual permite “renunciar al ideal de una sociedad democrática como realización de una perfecta armonía” (Mouffe, 2003, p. 113).

Cuando se piensa la Escuela desde esta perspectiva, se puede afirmar que esta es un escenario en el que se viven relaciones de poder y en la que los manuales de convivencia, en muchos casos, constituyen la representación de unas reglas que obedecen a unos intereses que promueven la producción de unas identidades que son la representación de valores hegemónicos. Las reglas sobre el corte de cabello por ejemplo, reproduce valores heteronormativos que busca moldear la identidad de los participantes de la comunidad educativa y que parte de una “identidad” esencial de los sujetos a quienes regula, excluyendo con ello otras identidades, desconociendo con ello el pluralismo.

b. Pluralismo agonístico. El pluralismo, como rasgo fundamental de la democracia hace necesario valorar el disenso y el antagonismo, para Mouffe “en una organización política democrática, los conflictos y la confrontaciones, lejos de ser un signo de imperfección, indican que la democracia está viva y se encuentra habitada por el pluralismo” (2003, p. 50).

Para aclarar su perspectiva Mouffe distingue entre “lo político” y “la política”<sup>4</sup>. Por lo político se entiende la esfera antagonista que caracteriza las relaciones sociales. Por la política se entiende aquellas prácticas que buscan ordenar las relaciones humanas. La dimensión de lo político es un rasgo de las relaciones sociales que no puede eliminarse, la tarea de la política es “domesticar la hostilidad” e intentar “atenuar” el antagonismo. (2003, p. 114).

La democracia no implica entonces eliminar la oposición entre distintas identidades, sino hacer compatible la existencia de estas oposiciones, de tal forma que el “pluralismo agonístico” supone que frente a situaciones de conflicto u oposición, se debe estar en la capacidad de aceptar que siempre existirá un “nosotros” y ellos” y de construir alrededor de la noción de un “ellos” la idea de “adversario”, entendido como un contradictor cuya postura puede ser discutida. Las ideas del “adversario” pueden ser combatidas, pero nadie podría poner en duda su derecho y capacidad para hacer parte del conflicto y defender esas ideas. Esta relación de antagonismo está definida por la libertad y la igualdad entre oponentes. Cuando un adversario acepta el punto de vista que generó el desacuerdo, no lo hace desde esta perspectiva por un ejercicio deliberativo y racional, sino más bien porque el adversario experimenta “un cambio radical en la identidad política” (Mouffe, p. 115) un tipo de “conversión”. El “adversario” deja de ser tomado como un enemigo que deba derrotarse y empieza a ser valorado como “un adversario de legítima existencia y al que se debe tolerar” (Mouffe, 2015, p. 16).

El pluralismo busca que los antagonismos se transformen en “agonismos” en la medida en que se trata de opositores que reconocen su legitimidad, que se construyen como adversarios, entendiendo que en la contienda democrática

4 Esta distinción se construye retomando a Schmitt sobre quien Mouffe afirma: “Para Schmitt, lo político tiene que ver con las relaciones de amistad y enemistad, se refiere a la creación de un «nosotros» en oposición al «ellos» [...]. Su tema es el conflicto y el antagonismo y esto indica precisamente los límites del consenso racional, el hecho de que todo consenso se basa forzosamente en actos de exclusión” (2015, p. 154).

las pasiones tienen un papel y que lo ideal es dirigir su accionar hacia objetivos democráticos.

En la jurisprudencia de la Corte Constitucional de Colombia, referida a la legitimidad de los manuales de convivencia, se ha destacado que un manual es legítimo en la medida en que incluya la posibilidad de disentir sobre las reglas que allí se fijan, lo cual supone valorar la oposición a las reglas que hacen parte del orden social y la valoración del opositor como adversario.

c. El conflicto y su valor formativo: Reconocer la existencia del pluralismo y la posibilidad del conflicto permite valorar el papel del conflicto en la democracia. El modelo parte de afirmar que el pluralismo agonístico no pone en riesgo a la democracia ni supone la necesidad de garantizar un orden fijo para mantenerla y que el funcionamiento de la democracia acarrea el enfrentamiento entre distintas posiciones sobre el mundo.

La democracia necesita de las distintas identidades, la excesiva búsqueda del consenso y el desprecio por la confrontación podría conducir “a la apatía y al distanciamiento respecto de la participación política” (Mouffe, 2003, p. 117). El consenso es temporal, constituye el resultado del establecimiento de una hegemonía provisional, lo cual termina siempre excluyendo algunas identidades, por lo cual el modelo agonista defiende la necesidad de mantener latente la controversia.

El valor formativo del conflicto recaería entonces en reconocer que en el juego democrático la pretensión no es la eliminación del conflicto y al oponente, pues eliminarlo sería artificial y terminaría en autoritarismo, sino en aprender a gestionar el conflicto y a reconocer al otro como un adversario legítimo, lo cual implica que se puedan valorar los escenarios de discursos contrahegemónicos como parte de la democracia.

De ahí que frente a los conflictos en las instituciones escolares la desescolarización no pueda ser la solución para eliminar el conflicto.

### **3. Sistema nacional de convivencia escolar como estrategia de formación para la ciudadanía**

Si, por una parte, el conflicto es inherente a la vida con los otros, de tal forma que ha sido valorado como un elemento “consustancial” de las relaciones sociales (Silva García, 2008) y, por otra parte, la escuela es un lugar natural de interacción entre personas plurales que tejen relaciones sociales cotidianamente, se sigue que la escuela es un escenario natural para vivir el conflicto. En la escuela “La disputa por hegemonizar determinada versión de la realidad —bien sea de profesores, directivos, estudiantes u otros miembros de la comunidad educativa— produce, inobjetablemente, desencuentros y conflictos que, lastimosamente, se han penalizado e instrumentalizado” (Pinilla, p. 40). Tradicionalmente la forma de lidiar con el conflicto en la escuela fue la de organizar un sistema de control de conductas y sanciones mediante un régimen disciplinario/sancionatorio como respuesta privilegiada.

La dificultad de enfocar el problema del conflicto en la escuela desde una perspectiva exclusivamente sancionatoria, sanciones que en muchos de los casos eran violatorias de derechos fundamentales, es que ignoraba, por una parte las causas estructurales que originaban ese conflicto y, por otro lado, desconocía que estas sanciones podían constituir detonantes para nuevos conflictos de convivencia escolar, como es el acoso escolar, promovido, en muchos casos por los propios maestros y directivos al exigir determinadas conductas y a normalizar o excluir ciertas manifestaciones del libre desarrollo de la personalidad<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Es el caso de las instituciones que sancionan el cabello largo en los niños y adolescentes, esta norma impone una visión heteronormativa y estereotipada del género masculino, que puede convertir en víctima de acoso a los niños y adolescentes que transgreden la norma.

Lo anterior generó que la atención se centrara en los conflictos que llegaron a instancias judiciales a través de acciones de tutela que los estudiantes interponían en defensa de sus derechos ante las sanciones, resolviendo con ello las disputas entre las instituciones (directivos y maestros) y estudiantes.

La forma de solucionar conflictos individuales por reglas inconstitucionales en los manuales de convivencia es apenas una arista de la discusión. Los conflictos escolares por acoso escolar parecen aumentar en distintos escenarios (Aguirre & Pabón, 2018). Esta realidad justifica la creación del Sistema nacional de convivencia escolar, cuyo marco legal es la Ley 1620 del 2013 y el Decreto reglamentario 1965 de 2013, ordenamiento que tiene como base la Constitución Nacional y la Ley general de educación – Ley 115 de 1994. El proyecto de ley fue presentado por María Fernanda Campo Saavedra, Ministra de Educación Nacional; los Representantes a la Cámara Juana Carolina Londoño (Partido Conservador), Simón Gaviria Muñoz (Partido Liberal) y Telésforo Pedraza Ortega (Partido Conservador).

La teleología de este sistema pasa del modelo disciplinario, donde lo principal es sancionar al responsable, al modelo pedagógico, donde se buscan las causas estructurales del conflicto antes que negarlo y se involucra a todos los actores que participan en él, valorando el conflicto como un escenario de aprendizaje. Como se puede observar en la exposición de motivos de su proyecto de ley:

Las propuestas legislativas para el tratamiento de estas problemáticas intentan, generalmente, penalizar determinados comportamientos para reducir el impacto de sus consecuencias en la sociedad. Muchos de estos proyectos y estrategias de intervención se encuentran centrados en tratar particularmente los riesgos asociados a las problemáticas a través del individuo, y no tienen en cuenta la influencia

de la familia, la comunidad educativa ni el contexto general en el que ocurren estos comportamientos.

El objetivo de la Ley 1620 de 2013 es que se “promueva y fortalezca la formación ciudadana y el ejercicio de los derechos humanos, sexuales y reproductivos de los estudiantes, de los niveles educativos de preescolar, básica y media y prevenga y mitigue la violencia escolar y el embarazo en la adolescencia.” La ley busca establecer una serie de instancias y mecanismos que fomenten y desarrollen las competencias ciudadanas para dotar de herramientas a los estudiantes a la hora de enfrentar el conflicto, haciendo énfasis en la prevención más que en la corrección. Para de esta forma fortalecer y consolidar una sociedad democrática que reconozca la diferencia como uno de sus pilares fundamentales y que el estudiante en los diferentes conflictos que puedan aparecer en su vida personal y social tenga una visión democrática y pluralista para sus soluciones. Este es uno de los objetivos del sistema que se consagran en la ley en su artículo 4:

Fomentar y fortalecer la educación en y para la paz, las competencias ciudadanas, el desarrollo de la identidad, la participación, la responsabilidad democrática, la valoración de las diferencias y el cumplimiento de la ley, para la formación de sujetos activos de derechos.

Se busca con la ley un modelo educativo que no sea solo un replicador de conocimientos, sino que implique un ejercicio activo de la ciudadanía con sus derechos y deberes. Donde el fin sea que el estudiante interiorice ese conocimiento y prácticas democráticas basadas en los principios de participación, corresponsabilidad, autonomía, diversidad e integralidad. Que los conocimientos adquiridos sean puestos en contexto y que adquiera las bases para ayudar a la consolidación de una sociedad justa y equitativa. En este sentido la ley entiende que las competencias ciudadanas:

Es una de las competencias básicas que se define como el conjunto de conocimientos y de habilidades cognitivas, emocionales y comunicativas que, articulados entre sí, hacen posible que el ciudadano actúe de manera constructiva en una sociedad democrática.

Es decir, no solo adquirir un saber por pasar la asignatura, sino su puesta en práctica y su importancia para la construcción de un proyecto de vida que desarrolle a profundidad las capacidades de los estudiantes. Los valores que inspiran todo la regulación están basados en los derechos de dignidad, libertad e igualdad.

La ley establece distintas instancias y mecanismos en diferentes niveles de acción para dar cuenta de la variedad de aristas con las que se puede abordar el conflicto en la escuela. Establece una estructura a nivel local, regional y nacional constituido por: Comité nacional, comités municipales, departamentales y distritales, y comité escolar de convivencia. Del correcto funcionamiento y armonía de estos diferentes niveles depende la elaboración, coordinación, gestión y aplicación de estrategias pedagógicas claras que permitan la inclusión de los actores estudiantiles, desde el Ministerio de Educación hasta los estudiantes de los comités de las instituciones educativas. Esto implica que haya una formación en competencias ciudadanas, que los estudiantes se conciban a sí mismos como participantes de ese proceso y no como simples acatadores de normas.

Esto conlleva la consagración de algunos deberes para esos diferentes actores. Por ejemplo, los docentes. Por mencionar alguna de sus responsabilidades en el artículo 19:

Transformar las prácticas pedagógicas para contribuir a la construcción de ambientes de aprendizajes democráticos y tolerantes que potencien la participación, la construcción colectiva de estrategias para la resolución de conflictos, el

respeto a la dignidad humana, a la vida, a la integridad física y moral de los estudiantes.

Es decir, el profesor tiene, por un lado, la responsabilidad de actualizar su conocimiento en prácticas pedagógicas y conocer temas de resolución de conflictos y de derechos fundamentales para que pueda ayudar a generar las condiciones de posibilidad de una educación formada en y para la paz.

Una de las responsabilidades que han tenido un impacto nacional ha sido la que se establece para los establecimientos educativos revisar y ajustar el proyecto educativo, el manual de convivencia y el sistema de evaluación de estudiantes anualmente, de igual forma existe el deber de las secretarías de educación departamentales de acompañar a los establecimientos educativos en esta tarea de revisión y ajuste. Los manuales de convivencia se convierten en una herramienta útil donde, a partir de un consejo entre los diferentes participantes de la comunidad estudiantil, incorporan las reglas y procedimientos que el SNCE establece, teniendo en consideración las circunstancias específicas de cada institución educativa, advirtiendo que el manual de convivencia debe enmarcarse dentro de la Constitución y la Ley y no puede violar derechos fundamentales. Este punto es uno de los que más ha generado polémica a nivel nacional con el caso de las cartillas orientativas del Ministerio de Educación acerca de la diversidad sexual para la actualización de los manuales de convivencia y proyectos pedagógicos de las instituciones educativas, que tuvieron un fuerte rechazo por un gran sector de la población al considerarlos contrarios a sus creencias religiosas. Sobre este punto volveremos más adelante.

Uno de los mecanismos importantes que trae la ley para abordar el conflicto es la consagración de una Ruta de atención integral para la convivencia Escolar que consta de diferentes etapas: promoción, prevención, atención y seguimiento. En la promoción se busca consoli-

dar un entorno favorable al respeto de los derechos humanos, sexuales y reproductivos de los miembros de la comunidad académica, que el espacio donde puedan surgir las discrepancias sea un espacio de los derechos; con la prevención se persigue identificar a tiempo los problemas estructurales que amenacen la convivencia escolar; con la atención se trata de lograr una asistencia y asesoría a aquellos miembros que la necesitan y, finalmente, con el seguimiento se busca mirar la eficacia de las acciones tomadas frente al conflicto y de esta forma realizar una retroalimentación que sirva para atender casos similares y compartir esas experiencias con otras instituciones educativas.

Esta Ruta de Atención Integral clasifica en tres tipos (I, II, III) las situaciones que afectan la convivencia escolar y el ejercicio de los derechos humanos, sexuales y reproductivos, consagrado desde situaciones esporádicas hasta situaciones que sean constitutivas de presuntos delitos contra la libertad, la integridad y la formación sexual. Para lo cual se establecen tanto protocolos internos para tener claridad respecto a qué es lo que se debe hacer, como protocolos externos, que remiten a otras instituciones como la Policía Nacional, Servicios de Salud. Entiendo que el sistema de educación no es un asunto meramente de las entidades educativas, sino que involucra a otros actores de la administración pública. Esto debe armonizarse con otra de las responsabilidades consagradas en la ley para los establecimientos educativos como es la de “Adoptar estrategias para estimular actitudes entre los miembros de la comunidad educativa que promuevan y fortalezcan la convivencia escolar, la mediación y reconciliación y la divulgación de estas experiencias exitosas.”

La ley también busca abarcar otros problemas como la deserción escolar, embarazo adolescente y el cyberbullying.

#### 4. Las dificultades en la implementación del modelo

La implementación del sistema ha tenido muchas dificultades, que ponen en evidencia la tradición de la perspectiva del sistema escolar frente al abordaje del conflicto y la formación para la democracia. Lamentablemente, no fue sino hasta el 2015, con el suicidio del estudiante Sergio Urrego que volvió a surgir la importancia en torno a la implementación de esta reglamentación.

El caso de Sergio Urrego fue abordado por la Corte Constitucional en la Sentencia T-478 de 2015, Sergio un joven estudiante de 16 años se suicidó luego de ser víctima de acoso y discriminación por parte de algunos miembros de su comunidad educativa, por razón de su orientación sexual.

La Corte Constitucional, en la mencionada sentencia, al referirse a la ley 1620 señala “Dicha norma, explícitamente reconoce que uno de los retos que tiene el país, está en la formación de sus ciudadanos, para el ejercicio activo de la ciudadanía y de los Derechos Humanos.” Y para superar esta falencia en la formación política de los ciudadanos se reconoce que el escenario de la escuela representa un lugar de vital importancia. En la escuela, desde sus primeros años, los estudiantes experimentan una serie de vivencias que forjan su carácter, determinando la manera en que se enfrentaran al conflicto. De ahí la importancia de dotarlos de herramientas y una formación en competencias ciudadanas que les permite responder al conflicto de una forma constructiva.

Es por esta razón que la norma “fue pensada como una política de promoción y fortalecimiento de la convivencia escolar, precisando que cada experiencia que los estudiantes vivan en los establecimientos educativos resulta fundamental para el desarrollo de su personalidad.” (Corte Constitucional, Sentencia T-478 de 2015).

Es por ello que se hace de vital importancia la implementación de los diferentes mecanismos que la ley consagra para lograr su objetivo, así como la armonización de los diferentes niveles en el país para establecer una política educativa en la resolución de conflicto clara. Lo anterior se logra precisamente al implementar el Sistema Nacional de Convivencia Escolar, que para la Corte Constitucional tiene los siguientes objetivos:

i) fomentar y fortalecer la convivencia escolar y el ejercicio de los derechos humanos, sexuales y reproductivos de los niños y niñas; ii) garantizar su protección integral en espacios educativos a través de la puesta en marcha y el seguimiento de la ruta de atención integral; iii) prevenir, detectar y atender los casos de violencia escolar, acoso escolar o vulneración de derechos sexuales y reproductivos; y iv) desarrollar mecanismos de detección temprana y denuncia de todas aquellas conductas que atentan contra la convivencia escolar. (Sentencia T-478 de 2015).

Precisamente frente al caso de Sergio Urrego la Corte Constitucional enfatiza en la poca implementación tanto de la filosofía como de las herramientas concretas que consagra la ley 1620 de 2013, privilegiando un modelo estrictamente sancionatorio:

Para la Sala, resulta notorio, sin embargo, que ninguna de las acciones de detección temprana de las normas en mención, fuera implementada en el presente caso constitucional. De un examen general de las competencias de inspección y vigilancia solo se logra constatar que las entidades involucradas aplicaron sus facultades generales de sanción. (Sentencia T-478 de 2015).

Aun cuando la Ley y su decreto reglamentario consagra una ruta de atención que empieza

con la prevención destinada a la detención temprana y una serie de garantías para que tanto la institución como los estudiantes puedan acceder a mecanismos y protocolos para la solución de los diversos conflictos que se presentan en la convivencia escolar, en el caso de Sergio Urrego estas medidas “no lograron detectar una posible situación de intimidación pues, sencillamente, nunca fueron implementadas por las autoridades competentes”.

Las diferentes autoridades que se vieron involucradas en el caso de Sergio Urrego dieron más importancia a las medidas sancionatorias/disciplinarias y penales como primera opción frente al problema del acoso escolar, dejando de lado otros caminos que podrían haber prevenido el triste desenlace de la muerte de Sergio. Para la Corte Constitucional “la solución penal frente a este tipo de conflictos debe ser excepcional y no puede considerarse, como lo hace el Ministerio de Educación en su respuesta, el escenario primordial para combatir un fenómeno tan extensivo y con unas consecuencias tan dramáticas como es el medio escolar.”

La sanción penal actúa como una solución ex post, dejando de lado las medidas pedagógicas y la oportunidad de implementar medidas preventivas para la solución de conflictos. Esto lleva a que la Corte Constitucional concluya que:

(...) existe un déficit de protección general para las víctimas de acoso escolar ante estas circunstancias, ya que, a pesar de que existe un marco regulatorio claro y una política pública definida desde el 2013, la misma no ha sido implementada con vigorosidad y en casos como el que nos convoca, ni siquiera fue impulsada en momentos concretos. (Sentencia T-478 de 2015).

Además, dejar como único medio al sistema penal como solución a un caso de acoso escolar es acudir a un escenario que es pensado como

el último recurso al que optar cuando los demás fallan, es negar el valor formativo “cuando se supone que es en el escenario escolar en donde se aprende a lidiar con la diversidad y los conflictos.” (Sentencia T-478 de 2015).

Por otra parte, la Corte Constitucional al analizar el problema de la intimidación, como un abuso de poder producto del desequilibrio entre los involucrados, actuación que es totalmente reprochable, explica la diferencia de otros tipos de conflicto:

que son deseables incluso en un marco de respeto y de tolerancia como instrumento de formación ciudadana, la intimidación no puede ser resuelta a través de una mediación de pares, sino que se requiere de una acción institucional de prevención y acompañamiento que permita superar una situación de esta naturaleza. Incluso, esta acción institucional debe buscar prevenir las graves consecuencias que la afectación a la intimidad tiene en la vida de las personas. (Sentencia T-478 de 2015).

La Corte Constitucional reconoce que el conflicto tiene un valor formativo en los estudiantes y, a pesar, de que hay una serie de conductas que son del todo condenables y que no deben ser toleradas, como el caso de la intimidación y el abuso escolar, no hay que negar que en el medio escolar de una u otra forma surgirán situaciones conflictivas, por lo que no se puede negar su naturaleza, ni dejar su solución a medidas sancionatorias simplemente. La cuestión clave del asunto es poder abordar las diferentes perspectivas que surgen en los estudiantes respecto a un sinnúmero de cuestiones y que los mismos puedan dialogar, escuchando la perspectiva del otro, sin negar su validez de una forma *a priori* y que tengan una actitud de poder incorporar otros tipos de razonamiento cuando estos le resulten válidos, siempre en el trasfondo del res-

peto a los derechos fundamentales de los demás miembros del plantel educativo y la sociedad. Esta formación está íntimamente ligada con el derecho a la educación, tal como la plantea la Corte Constitucional al analizar la negativa de las instituciones educativas a implementar un modelo pedagógico de resolución de conflictos:

Esta actitud, reniega de la responsabilidad que tienen los colegios de construir en su interior un espacio de encuentro para resolver de manera amigable y constructiva los conflictos que se derivan de las interacciones que se producen en la comunidad educativa. Como se reconoce en las consideraciones anteriormente expuestas, la realización del derecho a la educación, exige un proceso de interiorización y práctica efectiva, por parte de todos los miembros de la comunidad educativa, de principios fundamentales para la convivencia armónica, tales como la tolerancia, el respeto a la diversidad, el pluralismo y la igualdad en la diferencia. (Sentencia T-478 de 2015).

En el proceso ante la corte se evidenció la falta de implementación de la ley las secretarías de educación no habían adelantado el cumplimiento de sus obligaciones.<sup>6</sup> Esto motivo a que finalmente la Corte Constitucional, entre otros puntos, ordenara al Ministerio de Educación, que en un plazo de seis meses, realizar la creación definitiva del Sistema Nacional de Convivencia Escolar, aun cuando ya habían pasado dos años de la promulgación de la ley 1620 de 2013, evidenciando que no se trata de un problema de falta legislación, sino de implementación de una política pública educativa por parte del ejecutivo, así como una falta de voluntad de ciertas instituciones educativas.

Con el fin de cumplir lo ordenado por la Sentencia se iniciaron algunas acciones conjuntas por parte del Ministerio de Educación y organi-

<sup>6</sup> Con mayores datos puede verse: COLOMBIA DIVERSA (2015, p. 43).

zaciones expertas como la adelantada a través del Convenio 0753 de 2016 convenio que no pudo concluirse luego de las presiones adelantadas por algunas organizaciones religiosas y políticas que presionaron la suspensión del proceso de revisión de los manuales de convivencia. La implementación del SNCE en el 2016 quedó sin monitorear y orientar luego de la cancelación del Convenio, con varios pendientes frente a lo ordenado por la Corte Constitucional<sup>7</sup>

Era claro que no todos los sectores han estado completamente en acuerdo con el contenido de esta regulación y sus posibles alcances, en algunos casos producto de la desinformación<sup>8</sup> en otros por falta de formación, lo que ha llevado a la baja implementación del sistema por parte de los responsables. Puede valorarse, en general, como “Una norma que ha generado abundante discusión, propuestas y contrapropuestas dado su alcance e incidencia sobre la organización institucional y pedagógica de las instituciones educativas” (Bocanegra y Herrera, 2017, p. 187).

El desacuerdo con el sistema ha sido llevado nuevamente al legislador. Desde el 2013 ha habido tres intentos de modificar la Ley 1620 de 2013. El primero de ellos, el proyecto de ley 123 de 2016 de la Cámara de Representantes, presentado e impulsado por el partido político Centro Democrático. La idea de este primer proyecto de ley era fijar algunos sentidos para interpretar varios apartes de la ley. Por ejemplo los conceptos de sexualidad, educación para la sexualidad, derechos humanos sexuales y reproductivos, para incluir la siguiente aclaración:

De otro lado, cuando la ley se refiera a la educación para la sexualidad, o disposiciones análogas, no podrá entenderse como el deber de adscribirse a una única concepción estatal de la sexualidad hu-

mana, sino que dicha formación puede impartirse con fundamento en la visión de la sexualidad humana derivada de las diversas perspectivas filosóficas o religiosas que sean legítimamente practicadas, y que hayan sido acogidas por los diversos planteles educativos.

Recordando que la educación es un derecho fundamental y no puede quedar al arbitrio de los entes privados, sino que debe seguir los lineamientos constitucionales.

En otras palabras, otorgarle un margen de acción a aquellos colegios que tengan una cosmovisión que no esté en concordancia con los postulados de enfoque de género y sexualidades diversas para que puedan regular estos temas desde su cosmovisión. Lo cual podría llevar a tensiones, por ejemplo, entre los derechos fundamentales y la libertad de cultos que profesan ciertas instituciones educativas. Esto se ve reflejado en la modificación que proponía para el objetivo de la ley, añadiendo las siguientes líneas: “Todo ello, garantizando que el enfoque de la educación sexual impartida en cada institución educativa coincida con el elegido por dichas comunidades y por los padres de familia para sus propios hijos”. El proyecto de ley fue archivado en primer debate el 14 de junio de 2017.

Por otra parte, la Representante a la Cámara Clara Leticia Rojas González presenta el proyecto de ley 067 de 2017 cuyo objetivo es “La presente ley tiene por objeto modificar la Ley 1620 de 2013 contribuyendo a mejorar las herramientas de promoción, de prevención, de atención y de seguimiento del Sistema Nacional de Convivencia Escolar y Formación para los Derechos Humanos, la Educación para la Sexualidad y la Prevención y Mitigación de

<sup>7</sup> Sobre este proceso puede verse Las promesas pendientes en el caso de Sergio Urrego, tras dos años de su muerte. Bogotá. 4 de agosto de 2016 (Cuartas Rodríguez, 2016).

<sup>8</sup> En varios medios se documentó este fenómeno: Ideología de género: una estrategia para ganar adeptos por el “No” al plebiscito (REVISTA SEMANA, 2016).

la Violencia Escolar.” El proyecto de ley consagra una serie de modificaciones que buscan adaptar la ley a las tecnologías digitales para implementar mayores herramientas frente al cyberbullying y una mayor respuesta por parte de los encargados de coordinar el sistema. De igual forma, busca aumentar las responsabilidades de las secretarías de educación al consagrar que debe “Proporcionar atención adecuada a nivel psicosocial y orientación legal en las situaciones pertinentes a quienes han sido víctimas de violencia escolar dentro de la comunidad educativa.” Y, de igual forma, realizar estudios, investigaciones, informes y diagnósticos periódicos frente a la violencia escolar. Otro de los aspectos importantes es precisar que “Dichas normas serán aplicables en las instituciones educativas del sector público, privado y en concesión”. El 11 abril de 2018 el proyecto de ley fue aprobado en primer debate.

Pese a las dificultades, los aciertos y desaciertos en la implementación de la ley, debe valorarse que se ha incluido en la agenda de la discusión de Estado el tema de la mediación de conflictos en las instituciones escolares y que es propio de la democracia vivir tensiones sobre la forma en que se incorporan dispositivos normativos para dar solución a los distintos problemas sociales.

## Conclusiones

El conflicto hace parte permanente de nuestras vidas, al vivir en sociedades pluralista es inevitable que puntos de vista diferentes se enfrenten respecto a las más variadas cuestiones, desde aspectos puramente privados hasta temas de cómo debe organizarse la sociedad. No se puede negar la realidad del conflicto, a riesgo de invisibilizar a quienes no tienen una voz y cuya perspectiva queda suprimida por el discurso homogeneizante. Con este se pierde la oportunidad de tener en cuenta otras perspectivas que puedan ayudar a la solución de los diferentes problemas sociales.

La visión del conflicto que tiene la democracia agonística permite valorarlo desde un punto de vista formativo. Dado que ante las visiones enfrentadas no propugna por negarlas, sino por una puesta en diálogo, no como un mero ejercicio formal, sino como un ejercicio real de enfrentamiento en el que los participantes estén abiertos a aceptar otras formas de ver el mundo, siempre y cuando estas otras formas de ver el mundo no vulnere derechos fundamentales. Esto también implica que la perspectiva que se termine adoptando se vea de forma contingente, a la cual se le puede volver a anteponer otras razones que puedan llevar a su cambio.

Esto, a su vez, presupone que aquellos que participan en la discusión aceptan el reconocimiento del otro como un interlocutor válido y legítimo, así como la apertura a escuchar sus razones, no como un acto de simple tolerancia, sino tomarlas seriamente para poder confrontarlas, criticarlas o aceptarlas. De ahí la importancia que tiene esta visión del conflicto en la escuela, dado que este es un escenario idóneo tanto para el surgimiento de conflictos como para enseñarle la forma de abordarlo a los estudiantes que replicarán esta forma en los otros escenarios de su vida. Esto requiere junto a un marco jurídico claro, una serie de responsabilidades de los diferentes actores del ámbito escolar, pues no se puede confiar en que el mero mandato legal implique transformaciones instantáneas. Entre las responsabilidades que más sobresalen para la configuración de una cultura democrática que cuente con herramientas idóneas para la solución oportuna de conflictos en el ambiente escolar podemos señalar las siguientes:

Es necesario una actualización pedagógica de los profesores de educación básica y media para que puedan implementar los mecanismos que trae el Sistema Nacional de Convivencia Escolar, con el objetivo de abordar oportunamente las situaciones en conflicto y evitar consecuencias no deseadas como es el acoso escolar. También se hace necesario entender que la forma en que se presenta el conflicto no es

igual que hace algunos años y por eso se hace necesaria una discusión permanente respecto a estas problemáticas. Por ejemplo, los nuevos problemas que surgen con el uso de nuevas tecnologías.

De igual forma, las instituciones educativas, tanto públicas como privadas, tiene el deber de dirigir su formación en la construcción de competencias ciudadanas orientadas a la resolución de conflictos basadas en el respeto de los derechos fundamentales de los estudiantes. No se puede desconocer este deber justificando su desconocimiento en su orientación ideológica.

El derecho a la educación es un derecho fundamental y la educación un bien público que no puede tener restricciones que no sean de índole constitucional. El Estado Colombiano debería hacer uso de las medidas pedagógicas y correctivas que trae la ley 1620 de 2013 frente a aquellas instituciones educativas que se niegan,

sin una justificación válida, a implementar las políticas educativas por él fijadas.

Y, tal vez más importante aún, el Estado debe fijar una política educativa clara respecto al modelo educativo, cuyo marco jurídico ha establecido en la ley 1620 de 2013. Como lo hace notar la Corte Constitucional, a pesar de este marco jurídico no existe una implementación contundente de los mecanismos en ella señalados para cumplir con su finalidad. Para lograr esto se hace necesario la implementación y armonización de los diferentes Comités de Convivencia Escolar, el Ministerio de educación y las instituciones educativas, así como de los diferentes sectores de participación en el medio escolar como lo es la familia, la sociedad y la empresa privada. De esto depende, en gran parte, la consolidación de una sociedad equitativa y en paz que aproveche el momento coyuntural colombiano de la salida negociada del conflicto armado.

## Referencias

- Aguirre Román, J., & Pabón Mantilla, A. (2018). *Justicia y derechos en la convivencia escolar*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- Bocanegra, H., & Herrera, C. (2017). La Ley 1620 de 2013 y la política pública educativa de convivencia escolar en Colombia: entre la formalidad jurídica y la realidad social. *Revista Republicana*, 185-214. doi: <http://dx.doi.org/10.21017/Rev.Repub.2017.v23.a36>
- Colombia Diversa. (2015). *Intervención ciudadana de COLOMBIA DIVERSA en la acción de tutela formulada por Alba Reyes Arenas, en representación de su difunto hijo Sergio David Urrego contra el Colegio Gimnasio Castillo Campestre y otros. (Expediente T-4734501 – Oficio OPT-A-588/20)*. Bogotá: Colombia Diversa.
- Congreso de la República de Colombia. Ley 1620, 15 de marzo de 2013. Diario Oficial No. 48.733.
- Congreso de la República de Colombia. Proyecto de Ley 123, 24 de agosto de 2016. Gaceta del Congreso No. 944 de 2016.
- Congreso de la República de Colombia. Proyecto de Ley 067, 03 de mayo de 2017. Gaceta del Congreso No. 302 de 2017.
- Corte Constitucional de Colombia. (03 de agosto de 2015). Sentencia T-478. [M.P. Gloria Stella Ortiz Delgado]
- Cuartas Rodríguez, P. (4 de 08 de 2016). Las promesas pendientes en el caso de Sergio Urrego, tras dos años de su muerte. *El Espectador*.
- Mejía Quintana, O. (2016). *La teoría consensual del derecho. El derecho deliberación pública*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

- Mouffe, C. (2003). *La paradoja democrática*. Barcelona: Gedisa.
- Mouffe, C. (2011). *En torno a lo político*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Mouffe, C. (2015). *El retorno de lo político. Comunidad, ciudadanía, pluralismo, democracia radical*. . Barcelona: Paidós.
- Mouffe, C., & Laclau, E. (1987). *Hegemonía y estrategia socialista. Hacia una radicalización de la democracia*. Madrid: Siglo XXI Editores.
- Pinilla Díaz, A. (2009). Conflicto escolar y formación ciudadana. Apuntes para una lectura agonística de la cotidianidad escolar. *Educación y Ciudad*, 39-52.
- REVISTA SEMANA. (17 de 08 de 2016). Ideología de género: una estrategia para ganar adeptos por el “No” al plebiscito. *Semana*. Obtenido de <https://www.semana.com/nacion/articulo/ideologia-de-genero-una-estrategia-para-ganar-adeptos-por-el-no-al-plebiscito/488260>
- Silva García, G. (2008). La teoría del conflicto. Un marco teórico necesario. *Revista Prolegómenos*, Derechos y Valores.

# Microgénesis de causalidad, experiencia en Boyacá, Colombia. Una mirada desde los referentes teóricos

*Microgenesis of Causality, Experience in Boyacá, Colombia.  
A Look from the Theoretical Referents*

Marien Lucía Pava-Guerrero<sup>1</sup>

## Resumen

El presente artículo muestra los resultados relacionados con la reflexión teórica sobre la microgénesis como acción que permita comprobar cómo forma las estructuras cognitivas la inteligencia, y si las manifestaciones semióticas de los individuos son una demostración concreta de nacimiento del pensamiento. La investigación, titulada “Microgénesis de la causalidad biológica en los niños de 12 años: zona centro de Boyacá”. Metodología de investigación cualitativa, que implementó la observación con el video y el diario de campo como técnicas de recolección de información. El estudio permitió concluir que la microgénesis como metodología presenta ventajas en su aplicación. Inicialmente los cambios que manifiestan los niños se pueden observar directamente mientras suceden, entre estos sus comportamientos, sensaciones, gestos, símbolos, expresiones y percepciones, en conjunto llamados observables. Por esta razón, al permitir su aprehensión, se pueden estudiar secuencias, variaciones, comportamientos, y periodicidad manifiesta para estandarizar patrones y determinar si contribuyen a la formación de pensamiento de causalidad.

## Palabras clave

Microgénesis; causalidad biológica; psicogénesis del pensamiento.

## Abstract

This article shows the results related to the theoretical reflection on microgenesis as an action that allows us to check how intelligence forms cognitive structures, and whether the semiotic manifestations of individuals are a concrete demonstration of the birth of thought. The research, titled “Microgenesis of the biological causality in 12-year-old children: central zone of Boyacá”, is qualitative and implements the observation, the video and the field diary as information gathering techniques. The study allows to conclude that microgenesis as methodology implies a series of advantages. In the first place, changes that occur in children can be observed as they happen, among these, behaviors, sensations, perceptions, which are known as observables. For this reason, by allowing their apprehension, sequences, variations, behaviors, and overt periodicity can be studied to standardize patterns and determine if they contribute to the formation of causal thinking.

## Keywords

Microgenesis; biological causality; thought.

DOI:

Fecha de recepción: 3 de agosto de 2018  
Fecha de evaluación: 20 de noviembre de 2018  
Fecha de aceptación: 13 de diciembre de 2018

Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)  
Published by Universidad Libre



<sup>1</sup> Maestría en Administración y Supervisión Educativa, docente de aula Secretaria de Educación de Boyacá. Estudiante de doctorado en Educación Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (RUDECOLOMBIA). Correo electrónico: marienpava@gmail.com.  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-7067-2580>

## Introducción

Estudiar el pensamiento, ha sido tema de gran auge a partir de los tratados de Piaget (1985); los aportes más importantes realizados por él, giran en torno a la psicología genética. Está se apropia y estudia el origen, formación y evolución de las operaciones del entendimiento en el niño, además había investigado muy notablemente al sujeto cognoscente, desde una construcción epistemológica, y desde el estructuralismo genético.

No obstante, en sus estudios queda el espacio vacío alrededor del saber-hacer del sujeto en particular. Es decir, se requiere el estudio de los esquemas cognitivos más heurísticos, relacionados con la cultura de los pueblo, con los medios y recursos de los contextos, para Inhelder y otros (1996), hacen especial énfasis, en las limitaciones del saber-hacer porque ello depende inicialmente del cómo hacerlo; para el grupo de investigadores de Inhelder, el cómo hacerlo poco se relaciona con la comprensión conceptual, va más con los procedimientos, hacer la mirada a los procedimientos es un beneficio para el presente estudio, la repetición de las acciones. Sin embargo, las limitaciones siguen siendo las mismas, ¿cómo procede el sujeto cognitivamente, cuando quiere alcanzar un objetivo ?.

De igual forma, desde la psicología genética se considera que intelectualmente el niño no nace como una tabula rasa como sostenía Santo Tomás de Aquino. Contrario a ello, en Piaget (1986), “El niño desde su nacimiento desarrolla estructuras de conocimiento que se renuevan constantemente de acuerdo a sus experiencias” (p. 3). En otras palabras, son las prácticas las que permiten ir dominando habilidades que se aprenden cuando el sujeto entra en contacto con el entorno.

En la escuela, el niño, encuentra diversidad de actividades en los primeros años de su vida escolar, pero ninguna de ellas resulta provecho-

sa, si no hay una relación con las manos y la vista, es decir, el niño puede experimentar desde la escuela ejercicios de observación, o ser testigo de una actividad, pero solo cuando ha realizado, él mismo, la acción, sensorial-motriz, puede pasar al proceso de abstracción que se constituye a partir de la palabras; debido a lo anterior, se puede determinar que la enseñanza sólo a partir de las palabra se establece como un engaño, (Decroly, 2006). Por tal motivo, el presente artículo muestra los resultados relacionados con la reflexión teórica sobre el método cualitativo de la microgénesis.

Inicialmente, el manejo del vocablo microgénesis se conoce a partir de la teoría del psicólogo Werner (1956), a través de un escrito conocido con el nombre de *Microgenesis and aphasia*, de acuerdo con el artículo anterior, Werner puntualiza; microgénesis es un proceso de expansión, oculto a la actividad de pensar, percibir o actuar, y que se da en un plano evolutivo. Escrito, retomado por la Asociación Americana de Psicología (American Psychological Association) (Heinz, 2016). Aún cuando, Werner da a conocer el método de microgénesis, Piaget (1951) Vygotsky (1930/1978), trabajaban a partir de éste para explicar pasos en el proceso de desarrollo cognitivo del niño.

A sí mismo, para investigadores como Inhelder & Cellérier (1996), la microgénesis permite hacer estudios en una escala temporal diferente a la macrogénesis y la define como: “ análisis de las conductas cognitivas con el mayor detalle y en toda su complejidad natural (...) pone de manifiesto las características del proceso interactivo entre el sujeto y el objeto” (p.29). Ejercicios que requieren dar importancia a la identificación de procesos secuenciales, para este tipo de estudio, preocupa los recortes que se sucedan propios de los sujetos y del investigador.

Para Garcia Mila, Sandra Gilabert, & Rojo, (2011) en los últimos años se ha dado un gran cambio. Entre los estudios tradicionales netamente cuantitativos, que buscan identificar

patrones e inclinaciones grupales por otros estudios de corte individual, estudios de casos para observar la oscilación o variabilidad y no regularidad. En auge, la teoría de los sistemas dinámicos o la microgénesis. Para los autores, la metodología microgenética, es una acción fuerte para recolectar información muy natural de los datos que se observan, y requiere sacar inferencias entre los datos iniciales y el final del proceso, es decir las acciones que se suceden durante la transición.

De igual forma, Saxe (1999) referenciado por Cornejo (2005), utiliza el término microgenesis para designar cambios en el conocimiento que: “ocurren cuando los individuos transforman representaciones culturales en medios cognitivos para representar y alcanzar objetivos en la práctica” (p. 566). Es decir, desde una perspectiva Vygotskyana, los estudios de la microgénesis permiten ir cognitivamente de lo intersubjetivo a lo intrasubjetivo, y siempre en períodos cortos de tiempo. La aplicación del método microgenético varía de acuerdo a los diseños, por cuanto, se pueden trabajar tareas de 30 minutos en un solo encuentro, ejemplo de ello, los estudios de Bjorklund, Coyle y Gaultney (1992).

Así mismo, Coyle, Bjorklund (1996), investigadores del departamento de psicología de la Universidad de Florida, utilizan la microgénesis en sus estudios. En su artículo denominado, El desarrollo de la memoria estratégica: una evaluación microgenética modificada de las deficiencias de utilización, presentan el estudio con tres niños a los cuales habían clasificado como utilizacionalmente deficientes. Aplicaron diferentes tareas de recuperación, como forma de estímulo, miraron sus niveles de recuerdo y agrupamiento. También se han realizado estudios cuyos diseños requieren diversidad de encuentros con mayor periodicidad, entre ellos se encuentran Kuhn, Garcia-Mila, Zohar y Andersen, (1995); Kuhn, Schauble y Garcia-Mila, (1992); Siegler y Jenkins, (1989).

Otros estudios, desarrollados por D. Kuhn (2016) y de Eckermann. E. K., (2013) respectivamente, se benefician de la microgénesis y la macro-génesis para realizar indagaciones sobre la fabricación del aprendizaje, ubicando a éste como una habilidad, un constructo, que marca la diferencia entre unos y otros; por tal motivo, es importante, en Kuhn, fortalecer la indagación, la cual constituye una gran oportunidad especialmente en ejercicios, que exigen hacer miradas desde lo micro y lo macro para identificar las diferencias individuales que permitan comprender: ¿por qué unos asimilan y desarrollan habilidades mejor que otros?, en tópicos relacionados con las ciencias sociales.

Kuhn y Eckermann utilizan también metodologías mixtas, con las cuales buscan dominar habilidades de investigación o indagación, como objetivos basados en aprendizaje. Estudios que requiere de acciones entre ellas: -hacer preguntas que exijan ser indagadas, -planear y orientar investigaciones, -conocer herramientas y saber aplicarlas, -saber interpretar datos y elaborar descripciones a partir de ello, y finalmente- pensar críticamente.

La tesis titulada, Microgénesis de la causalidad biológica en los niños de 12 años: zona centro de Boyacá, pretende hacer un acercamiento, a los comportamientos diminutos (observables) de niños/niñas, cuando se ocupan de una tarea relacionada con la clase de biología. Inicialmente la investigación parte de referentes teóricos ya enunciados anteriormente respecto al tópico relacionado con las operaciones del entendimiento; entre estos, los postulados del suizo Jean Piaget, como también las teorías presentadas por pupilos de la escuela de Ginebra. Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado, la pregunta problemática que da sentido al estudio es ¿Cómo se evidencia que el niño de 12 años hace operaciones del entendimiento cuando trabaja en actividades sobre reproducción en los anfibios y plantas, y cómo determinar si son de causalidad teleonomica?.

## Materiales

Para el desarrollo del estudio se implementó la observación como técnica de recolección de la información, la cual requiere por parte del investigador, claridad sobre el tiempo en el cual se aplica la observación, las características de las conductas, comportamiento, acciones de los sujetos a ser observados. En segundo lugar, la densidad de las observaciones, los registros para determinar, variabilidad, estabilidad, cambios en las conductas observadas, con su respectivo análisis; registradas, para determinar si hay cambios subyacentes a medida que el niño interactúa con las actividades experimentales. Finalmente que otras acciones atípicas ocurren en los periodos de transición respecto a la evolución cognitiva, de frente al experimento observado.

La investigación precisa del investigador, claridad sobre algunas particularidades inicialmente, tiempo en el cual se aplica la observación, características de las conductas, comportamiento, acciones de los sujetos a ser observados. En segundo lugar, la Densidad de las observaciones, los registros para determinar, variabilidad, estabilidad, cambios en las conductas observadas, y finalmente; el análisis, a que se someten las observaciones registradas para determinar los cambios subyacentes que se producen, cuando se interactúa con las actividades experimentales. (Siegler & Svetina, 2002). Referenciado por: (Puche Navarro & Ossa, 2006).

La investigación en curso, utiliza como técnica central o procedimiento para recoger los datos: la observación descriptiva, apoyada por herramientas tecnológicas, como video, grabaciones, fotografía. Los anteriores permiten el análisis cuadro a cuadro, desde diferentes planos y no solo desde un ángulo. A la vez, son registros que se llevaron en cada una de las sesiones de trabajo.

De igual forma, se construyen los diarios de campo (por parte de los sujetos de estudio) y las notas de campo, (investigador). Al respecto, para Coll, (1982), "la descripción que los niños han dado de sus propias actividades al final de cada sesión constituyen los datos experimentales brutos", (p.71). información recolectada de fuente directa, son el sentir del niño frente a las actividades y a los experimentos de trabajo.

Seguidamente, se construyen matrices que permitan identificar categorías y subcategorías, reconocer las acciones que forman patrones y acciones subyacentes, pero lo más importante que acciones se registran en momentos de transición en los procesos.

También se utilizó como técnica de recolección de información el video, el cual permitió hacer registro de cada instante. Lo anterior, es analizado, descompuesto y clasificado en categorías de estudio. El video como técnica, ayuda en la recolección de la información, permite preservar la información, proteger y puntualizar detalles importantes para el estudio. De igual forma, se define como una técnica que contribuye a conservar lo que el investigador percibe como un todo en movimiento.

Finalmente se utilizó la fotografía como técnica que permitió la conservación de los detalles, el diario de campo permitió registrar lo significativo para el investigador y participante. Por último, las notas de campo, son los registros que llevan los colegas y colaboradores, cuyos detalles llegan a servir para proceso de triangulación.

## Método

El estudio se enmarca dentro de un enfoque cualitativo, este tipo de investigación realiza sus descubrimientos sin prácticas estadísticas. Por el contrario, usaría diferentes medios como la observación, interpretación, y notas de campo. Este tipo de estudio, como lo afirman, Strauss y Corbin (2002), funcionaría

para hacer indagación en torno a temas como; los sentimientos, emociones y operaciones de pensamiento, temas que son difíciles de estudiar por métodos tradicionales. Pensamiento de causalidad teleonómica en los niños de 12 años, es un estudio multimetódico, que combina el método microgenética, con el método hipotético-deductivo, junto a ello va la metodología de proyectos, siguiendo la estrategia Ondas de Colciencias para niños. La microgénesis se trabaja como una lupa que hace observación minuciosa en los comportamientos y acciones de los sujetos de estudio. Se recurre, a la metodología de proyectos, porque contribuye desde su fundamento filosófico, psicológico, pragmático y constructivista a mirar al niño, como sujeto epistémico. Lo anterior, permite diseñar el ambiente propicio para la actividad pragmática en el área de biología, con niños de 12 años de formación básica secundaria.

## Resultados

La epistemología genética de Piaget en torno al pensamiento del niño se fundamenta a partir de la formación de estadios o etapas que se transforman con las experiencias del niño en el contacto con el medio; esta evolución se conoce con el nombre de estructuralismo genético. Los estudios realizados por el autor son una evolución de la inteligencia y se presentan como un paralelo entre crecimiento y transformación de pensamiento con el desarrollo y avance del conocimiento del hombre a través de historia. En efecto, se define el pensamiento como: “La muestra activa de la inteligencia” (Furth, 1974, p15), y la inteligencia como la capacidad para resolver problemas.

El niño en Piaget, es apreciado como un sujeto dinámico desde el momento de su nacimiento. El conocimiento, de acuerdo con el autor: “No es absorbido pasivamente del ambiente, no es procreado en la mente del niño, ni brota cuando el madura, es construido por el niño a través de la interacción de sus estructuras mentales con el ambiente (Labinowicz, 1986, p.

35). La caracterización de las estructuras constituyen los estadios del conocimiento; pasar de un estadio a otro, permite dar origen a los subestadios, los cuales forman lazos que jalanan los procesos mentales hacia el nacimiento de nuevas respuestas.

Los estadios del desarrollo que plantea Piaget, van acompañados de tipologías encuadrados en una edad; caracterizadas de acuerdo al ritmos de aprendizaje en cada niño. De ahí que, sus estudios le permiten afirmar: el niño normal pasa por cuatro estadios; sensoromotor, preoperatorio, el estadio de las operaciones concretas y el estadio de las operaciones formales.

Entre los 11 y 12 años el niño según el autor, hace el paso de las operaciones concretas a operaciones formales; no obstante, el niño requiere la práctica la coordinación de las experiencias físicas, las cuales refuerzan y afianzan los conocimientos para hacer el salto a los procesos lógicos o formales. En éste sentido, esa realidad física, hace referencia a las actividades que explora desde su nacimiento hasta terminado el período de la infancia, procesos, que le permite desequilibrar y equilibrar su desarrollo cognitivo. El crecimiento de la mente es muy similar al crecimiento corpóreo, el cuerpo se desarrolla buscando una madurez en cada uno de sus órganos, en tanto; la mente madura a partir de pasos que van del equilibrio al desequilibrio llamado un “*equilibrio móvil*”, (Piaget, 1986, p. 12).

El progreso mental del infante y del joven, según la teoría de Piaget, involucra el concepto de equilibrio, como una modificación de los esquemas estructurales de la mente. En otras palabras, el equilibrio es definido por el autor a partir de tres criterios que son:

El primero es el de la estabilidad que puede ser más o menos fija. El segundo es el de la modificabilidad. Las compensaciones que resultan de la acción del sujeto como respuesta a las perturbaciones exteriores engendran modificaciones. El

tercer criterio de equilibrio es el de la actividad creada para anticipar las perturbaciones exteriores(...) (Perraudau, 2001. p, 209).

Por esta razón, el crecimiento mental es comparable a una armazón, la cual requiere de una estructura fija *invariante*, a la cual se adicionan elementos nuevos que amplían la armadura; estos elementos nuevos contribuyen a generar mayor fortaleza, para su crecimiento y estabilidad. Así, cambia la inteligencia, entre procesos o funciones de organización (proceso de categorización), adaptación (proceso de ajuste); así mismo, la adaptación como mecanismo busca que la persona se ajuste al medio ambiente. Al respecto; Piaget afirma del equilibrio que: la adaptación es el cambio entre asimilación y acomodación.

La asimilación permite obtener nueva información o ganancias de datos, y la acomodación permite generar cambio de cara a la nueva información. Como consecuencia de lo anterior, Piaget considera, el desarrollo cognitivo como el producto de la interacción del niño con el medio. Por eso, cuando el niño encuentra una nueva información, siempre muestra resistencia al cambio; pero cuando éste se hace familiar, genera una estabilidad, un equilibrio, cuya característica es la novedad; que da paso a la acomodación.

En síntesis, el crecimiento intelectual del niño es un proceso continuo que depende de la combinación entre maduración, experiencia física e interacción social, junto a la equilibración que cumple la función recíproca entre la mente del niño y medio ambiente. La combinación de los cuatro anteriores se conoce como el interaccionismo

En otras palabras, ampliar la armadura a partir de la interacción que el niño hace con el medio ambiente a medida que coordina su acción será el progreso respecto a las anteriores operaciones. Como lo afirma Labinowicz, (1986)

“En cada nivel superior de comprensión, el niño está dotado de una estructura más amplia o de patrones de pensamiento más complejos. Aunque cada nivel es más estable que el anterior; cada uno de ellos tiene un carácter temporal” (p. 41). En efecto, para este autor, el equilibrio es una compensación de factores que actúan entre sí, dentro y fuera del niño. A la relación entre estos dos conceptos que son complementarios le denominamos equilibración.

Contrario al equilibrio, el desequilibrio (en Piaget), o la desadaptación (en Claparède), son estados, que han sido objeto de estudio profundo; estas conductas cognitivas, se fundamentan en los procesos que se suceden en los estados de desequilibrio o desadaptación, En Papert; “la adaptación es productora de equilibrio local, en el nivel de las microgénesis y de equilibrio global en el nivel de las macrogénesis. referenciado por (Inhelder y otros, 1996, p. 34). Aún más Labinowicz afirma: maduración, experiencias físicas, e interacción social, junto a la equilibración forman una interacción, en donde el equilibrio, desempeña el papel más importante en el desarrollo intelectual del niño, cumpliendo con la función de ser un puente entre la mente del niño y la realidad, es decir; “el niño es causa principal de su propio desarrollo” (Labinowicz, 1986, p. 46); en síntesis, la equilibración se conoce como una autorregulación.

Entendidas las macrogénesis como los estadios del desarrollo planteados por Piaget; y microgénesis, como procesos observables en las conductas de conocimiento, que germinan o brotan cuando el niño cumple con tareas prolongadas, permitiendo realizar acciones para desarrollar comprensión. Los estudios microgenéticos cognitivos, buscan dar cuentas del *saber-hacer* del niño, cuando entabla la relación entre sujeto y objeto en procesos secuenciales cortos.

En el marco de las observaciones anteriores, las microgénesis cognitivas son los observables de todas las tareas que realiza el niño cuando

hay desequilibrio en la búsqueda de una autorregulación. Cómo actúa, el movimiento de su cuerpo, los símbolos y gestos, las preguntas que surgen, todo ello, conforma el conjunto de manifestaciones que van dando cuenta de su actuar cognitivo. La destreza para la construcción de observables, desde Moreno (2002), está relacionado con la pertinencia del método con el cual se construye el conocimiento.

Los procesos intelectuales que realiza toda persona independientemente del estado cronológico, social o económico en el cual se encuentre; tienen que ver, con los procesos intelectuales de organización, adaptación: asimilación y acomodación (como funcionamiento invariante). Junto a estos, la función de explicar y comprender. Así mismo, hay funciones de la mente que cambian, son estructuras variables, las que van progresando e imprimiendo transiciones en los comportamientos del recién nacido, hasta la adolescencia. Lo anterior, hace referencia a los esquemas y estructuras. Conviene distinguir, la definición de esquema como: “el carácter generalizable de la acción” (Piaget, 1975) referenciado por, (Inhelder y otros, 1996, p. 99). A sí mismo; para estos autores, el esquema se entiende como:

La parte de la acción o de la operación que es transferible a otras acciones u otras operaciones. Los esquemas, se construyen mediante la acción del niño sobre el medio, acción directa o mentalizada. Se organizan en estructuras que se reorganizan por completo con el paso de una etapa a la otra, por ejemplo, “los esquemas sensoriomotores se reelaboran en el plano de la representación en esquemas simbólicos (Inhelder y otros, 1996, p. 99).

En Piaget; los ejercicios que el niño duplica o repite hasta mostrar lo frecuente o habitual, de la acción repetida, se convierte en esquema; “son el cañamazo de las acciones susceptibles de ser repetidas activamente”, (Inhelder y otros,

1996, p. 46). Es conveniente recalcar, que el cañamazo hace alusión, a un tejido o entrelazado, como tal, son labores del entendimiento que se van repitiendo y entrecruzando en el proceso de duplicación hasta constituirse en estructura o disposición digna de ser observada y caracterizada; motivo por el cual, se constituyen los esquemas en un instrumentos de asimilación. A la vez, los esquemas son bases para la formación de las estructuras.

Los esquemas son procesos o pueden ser también subestructuras, en Furth (1974), permiten inicialmente caracterizar acciones del niño cuando hace intentos en la realización de las actividades orientadas o dirigidas. Entendiendo el esquema, es para la psicología cognitiva un proceso dinámico. En segundo lugar, el papel de los esquemas, al ser concurrente con la definición de procedimiento, permiten reconocer etapas que se van construyendo, a partir de los procesos hasta formar un método.

Respecto a las estructura se define “como un sistema que presenta leyes o propiedades de totalidad en tanto que sistema. Estas leyes de totalidad son por consiguiente diferentes de las leyes o propiedades de los elementos mismos del sistema”. (Piaget, 1986, p. 205). Lo anterior, permite inferir que, los esquemas hacen parte de las estructuras y que las reglas que se manejan al constituir un esquemas no necesariamente hacen parte de las reglas que constituyen las estructuras, pues al constituir la estructura se van dando los cambios, lo que es más, se puede deducir que se da proceso de adaptación, y por consiguiente, hay adquisición de conocimiento (asimilación) -ajuste y (acomodación).

Inhelder y De Caprona (1990), consideran que las estructuras son ante todo “instrumentos que corresponden a una metodología”. En efecto, en el libro *El estructuralismo de Piaget*, plantea, que éste, más que una moda, se constituye en un “método”, y no en una doctrina (1968). Para la psicología; el método estructural permitía evitar el “cataloguismo” o colección de

conductas o segmentos de las mismas. (Inhelder y otros, 1996, p. 38). Significa entonces, la investigación se fundamenta en los postulados piagetianos, no obstante Inhelder y otros invitan a no caer en una colección de acciones.

## Discusión

La discusión del presente artículo gira en torno a la microgénesis de la causalidad en los niños de 12 años, considerando los fundamentos teóricos relacionados en el apartado anterior, se puede decir que durante los dos primeros años de vida, el niño realiza acciones que son repetitivas, la razón de tales acciones constituyen la construcción de esquemas cognitivos que dan paso a la formación de las categorías, las cuales al igual que los esquemas se van formando a partir de la relación que hace el sujeto en contacto con su medio en la etapa sensoriomotriz; es decir, que el niño/niña va asimilando el mundo exterior a sus propias acciones. La causalidad se entiende desde García (2002) “como la consecuencia de la acción” (p. 32). o también la define este autor como: “explicación de los hechos encontrados a partir de la acción”.

Para Piaget, la explicación va relacionada con las operación del entendimiento de asignar a los objetos operaciones similares a las que ya están registradas cognitivamente por la inteligencia del mismo sujeto, en donde hace miradas del mundo, desde el todo y no desde las partes.. En el orden de las ideas anteriores; la analogía que identifica la categoría de causalidad es: eficacia y fenomenismo. La eficacia, hace referencia a la capacidad de lograr lo que se espera y el fenomenismo, teoría del conocimiento que estudia lo que se ve de los objetos, y no otra cosa. Es evidente entonces, que el origen de la causalidad juega entre estos dos extremos, en donde no florece la espacialidad física como reconocimiento de un yo actuante. A manera de colofón, se puede hablar, de una dinámica interdependiente entre causalidad y espacio, en donde el sujeto inicialmente actúa en forma inconsciente. Piaget (1989) comenta:

¿Se puede hablar de “causalidad” para describir las conductas características de los primeros años de vida mental?. Es evidente que tal expresión sería impropia si condujera a atribuir al niño una necesidad de “explicación” en lo que atañe a los fenómenos que lo rodean. Resulta claro, en efecto, que en el plano de la inteligencia sensoriomotriz, a cuyo análisis limitamos el presente estudio, el niño solo trata de actuar, es decir, obtener un resultado práctico, y aun si utiliza, a efecto “representaciones” y construcciones mentales, su meta no es nunca comprender por comprender, sino simplemente modificar lo real para ajustarlo a su acción. Por consiguiente, no hay lugar, en tales comportamientos, para una inquietud por la “explicación” o para la causalidad abstracta y teórica. (Piaget, 1989, p. 205).

Se habla de esquemas de causalidad desde los primeros meses de la subsistencia, pues la causalidad en este estadio, es una causalidad en acto. Cabe señalar, las categorías se exteriorizan por afinidad, esto quiere decir: causalidad es a objeto, lo que tiempo es a espacio. Es conveniente recalcar que la arquitectura de los esquemas de causalidad va completamente ligada a la formación de los esquemas de tiempo, espacio, y objeto.

En este mismo sentido Piaget, reconoce cinco hipótesis, que plantean el origen de la causalidad, presentado entre ellas particularidades muy naturales; inicialmente el empirismo-asociacionismo de Hume, que designa los hábitos como mantial de la causalidad. En segundo lugar; el vitalismo, reconoce en la conciencia del yo, la fuente de causalidad sellando las distancias con el racionalismo. Prospectivamente, el origen apriorista de la causalidad, la presenta como noción innata al acto intelectual, que se manifiesta desde los primeros contactos del sujeto con la realidad. Como cuarta hipótesis, la teoría pragmática de las pruebas y de los erro-

res, es decir un ajuste de los fenómenos al mundo exterior. Finalmente, el relativismo afirma; que la causalidad es la relación que se presenta entre, la inteligencia sensoriomotriz y el pensamiento, en otras palabras, la relación entre sujeto y objeto.

En referencia a la clasificación anterior, Piaget plantea su tesis, respecto al nacimiento de la causalidad, de la siguiente manera:

[...] Se puede hacer remontar las relaciones causales hasta la asimilación reproductora, que explica también el nacimiento del hábito. Cuando el niño, al haber desencadenado por azar un fenómeno interesante, intenta en seguida reproducir su gesto y volver a encontrar el resultado deseado, es posible admitir que este esfuerzo (que engendrará en en lo sucesivo un hábito) constituye la forma más elemental de la relación causal. Pero la constitución de este esquema supone que, desde el comienzo, el sujeto establezca un vínculo entre el resultado percibido (ya sea que esté resultado este situado en el mundo exterior o permanezca inherente al propio cuerpo, eso poca importa) y una cierta actitud (más o menos analizada) de la actividad misma. Es, pues, esta vinculación y no su automatización en hábitos la que define la causalidad. Tal vinculación supone una sanción experimental, y sobre este punto tiene razón el empirismo, pero no resulta solamente de la experiencia: implica, también, la capacidad de vincular, y precisamente en esto consiste, la asimilación reproductora y generalizadora y, en general, la organización de los esquemas. (Piaget, 1989, p. 285).

Como se puede observar, la génesis de la causalidad no está en los hábitos, ni en la experimentación; sino en los procesos de asimilación de la inteligencia del niño, y posteriormente la capacidad para hacer generalizaciones, es

ya una operación de la inteligencia que parte de usar la experiencia, los hábitos, esquemas y operaciones del entendimiento. Así mismo, Siegler y Crowley (1991), describen los estudios de la microgénesis como: Medio útil e interesante para analizar y observar directamente el cambio, las transiciones y sus mecanismos evolutivos. tres propiedades fundamentales definen este estudio). Las observaciones se extienden desde el principio del cambio hasta que se alcanza una cierta estabilidad. b) La densidad de las observaciones debe ser alta. c) El comportamiento examinado se somete a un análisis intenso, ensayo tras ensayo, con el objetivo de inferir los procesos que originan los aspectos cuantitativos y cualitativos del cambio. (Bermejo, 2005. p, 560).

A manera de colofón Siegler y Crowley afirman, la senda más diáfana consiste en observar los cambios específicos que se van dando en forma consistente, analizando aspectos concretos que se van presentando. Así mismo, una vez más reiteran, el método permite que el niño puede realizar los ejercicios o experimentos infinitas veces, con el fin de acelerar o crear el momento, para observar cambios.

## Conclusiones

Colciencias, órgano encargado en Colombia para implementar políticas para incentivar la investigación, a través de la ciencia, encuentra en programas como Ondas, una estrategia que ha permitido identificar comunidades de niños que hacen actividades propias de la investigación, así mismo; entidades como: universidades, fundaciones, e instituciones de educación media han entrado en este mismo rol, y hoy se habla de las ferias, grupos, semilleros, talleres o encuentros y espacios para jóvenes que trabajan los procesos investigativos.

En pedagogos como Claparèdere (1944), Dewey (1997), los niños son investigadores naturales; observan, clasifican, preguntan, y lanzan juicios, cada una de estas actividades las

realiza en la mayoría de los casos, sin ir a la escuela; posteriormente el biólogo Jean Piaget, en las observaciones que realiza, sustenta estas afirmaciones, concluyendo que el niño actúan como tales y no como adultos en potencia.

La microgénesis como método de investigación es de carácter cualitativo, usada por Lev Vygotsky y Jean Piaget en sus investigaciones. Contemporáneos de la escuela de Ginebra entre ellos, Bärbel Inhelder, Guy Cellèrier, también aplican en sus estudios la observación minuciosa y detallada que les permita analizar esquemas y comportamientos emergentes en tareas asignadas a los niños.

Los últimos años se registran las investigaciones de Siegler, quizá la más conocida el método microgenético (Siegler & Crowley, 1991; Siegler, 1994; Siegler & Stern 1998; Siegler & Svetina 2002), enfatiza los aspectos medibles y controlables de ese registro. La marca de su versión, está dada en la identificación de estrategias y patrones de desempeños (Siegler & Crowley, 1991; Siegler, (1995). Sin duda es un método que empodera la descripción, por cuanto busca registrar los cambios más detallados respecto a la conducta y acciones cognitivas en los sujetos de estudio, lo cual ayude a determinar los pasos y las particularidades que preceden al cambio en sí mismo, respecto a su punto inicial.

Revisado el *corpus* bibliográfico respecto a la microgénesis como investigación, se han encontrado estudios que buscan dar cuenta de las diferentes concepciones teóricas y análisis prácticos de estudios sobre la conceptualización del pensamiento del niño, la aplicación de estos estudios en relación con la educación, y de igual forma, desde el enfoque sociocultural se estudian las intersubjetividades en la relación competencias/sistemas. En este mismo orden y dirección, el método microgenético, también se ha aplicado en estudios relacionados con simulaciones a través del uso de los ordenadores.

La microgénesis como metodología presenta ventajas en su aplicación, inicialmente las acciones que manifiesten los niños, se pueden observar directamente mientras suceden entre estos, sus comportamientos, sensaciones, percepciones, en conjunto llamados observables. En segundo plano, el método permite analizar las acciones, contribuye a estudiar la secuencia en las variaciones, los comportamientos, la periodicidad con la que ocurre, la universalización de sus expresiones, como también los comportamientos y los términos divergentes, finalmente es un método investigativo flexible que permite aplicarse para el estudio de conceptos y de variadas hipótesis.

Por tanto, la investigación busca unir la microgénesis como método y la propuesta Ondas (COLCIENCIAS), como metodología con el fin, de hacer observaciones detalladas en niños de doce años, de dos instituciones del departamento de Boyacá. En el contexto anterior, se tomó a las ciencias naturales específicamente la biología como herramienta experimental para que el niño/niña observe y frente a ello, se estudie y analice cambios de comportamiento, expresiones, movimientos que constituyan esquemas emergentes en cada uno de los momentos en la evolución del ejercicio.

En este orden de ideas, los fundamentos teóricos del estudio se centraron en autores como Piaget (1985), quien afirma que la causalidad va relacionada con las operaciones del entendimiento de asignar a los objetos operaciones similares a las que ya están registradas cognitivamente por la inteligencia del mismo sujeto, en donde hace miradas del mundo, desde el todo y no desde las partes. Se habla de esquemas de causalidad desde los primeros meses de la subsistencia, pues la causalidad en este estadio, es una causalidad en acto. Es conveniente recalcar que la arquitectura de los esquemas de causalidad va completamente ligada a la formación de los esquemas de tiempo, espacio, y objeto.

El presente estudio parte de un enfoque epistemológico estructuralista, siguiendo la teoría piagetiana, pero pretende mirar los pequeños detalles que ocurren cuando el niño está en acción, es decir, ya las grandes estructuras quedaron planteadas por el Suizo Jean Piaget, ahora se busca describir y determinar las accio-

nes subyacentes que realiza la inteligencia del niño; para ello, se identificarán los observables y a partir de ellos se hacen descripciones minuciosas que determinen que ocurre en el entorno, y en el sujeto de estudio antes de que el pequeño exprese su pensamiento.

## Referencias

- Bermejo, V. (16 de Mayo de 2005). *Microgénesis y cambios cognitivo: Adquisición del cardinal numérico*. Recuperado el 2 de Febrero de 2016, de *Microgénesis y cambios cognitivo: Adquisición del cardinal numérico*: <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=3145>.
- Claparède, É. (1944). *Psicología del niño y pedagogía experimental*. Buenos Aires: Albatros.
- Coll, C. (1982). *La conducta experimental del niño*. Barcelona, España: Ceac.
- Coyle, T., & Bjorklund, D. (2 de Abril-Junio de 1996). The development of strategic memory: A modified microgenetic assessment of utilization deficiencies. *Science Direct*, 11, 295-314. Recuperado el 12 de Septiembre de 2017, de *The development of strategic memory: A modified microgenetic assessment of utilization deficiencies*: [https://doi.org/10.1016/S0885-2014\(96\)90006-4](https://doi.org/10.1016/S0885-2014(96)90006-4) Get rights and content.
- Cornejo, C. (2005). Intersubjectivity as co-phenomenology: From the meaning holism to the being-in-the-world-with-others. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, 42(2), 171-178.
- Decroly, O. (2006). *La función de globalización y la enseñanza*. Madrid: Biblioteca nueva.
- Dewey, J. (1997). *Democracia y Educación*. Madrid: Morata.
- E.K., A. (2013). Microgenetic learning analysis: A methodology for studying knowledge in transition. *Human Development*, 56(1), 38-46. <https://doi.org/10.1159/000342945>
- Furth, H. (1974). *Las ideas de Piaget, su aplicación en el aula (segunda ed.)*. (A.M. Battro, Trad.) Buenos Aires: Kapelusz
- García Mila, M., Sandra Gilabert, M., & Rojo, N. (2011). El cambio estratégico en la adquisición del conocimiento: la metodología microgenética. *Infancia y aprendizaje*, 34(2). <https://doi.org/10.1174/021037011795377566>
- García, N. (2002). *La Pedagogía de Proyectos en la escuela: Una revisión de sus fundamentos filosóficos y psicológicos*. Recuperado el 12 de abril de 2015, de <http://www.redalyc.org/pdf/2810/281022848010.pdf>.
- Inhelder, B. Cellérier, G. Ackermann, E. Blanchet, A. Boder, A. Caprona. (1996). *Los senderos de los descubrimientos del niño-Investigaciones sobre las microgénesis del niño*. Barcelona: Paidós.
- Kuhn, D. (2010). What is Scientific Thinking and How Does it develop? En *The Wiley-Blackwell Handbook of Childhood Cognitive Development, Second Edition* (págs. 497- 523).
- Kuhn, D. (2016). Learning is the key twenty-first century skill. *Learning: Research and Practice*, 2(2), 88-99. <http://dx.doi.org/10.1080/23735082.2016.1205207>
- Labinowicz, E. (1986). *Introducción a Piaget, Pensamiento-Aprendizaje-Enseñanza*. México D. F: Fondo Educativo Interamericano.

- Moreno, B. (2002). *Habilidades de construcción conceptual. Formación para la investigación centrada en el desarrollo de habilidades*. Guadalajara, México: Universidad de Guadalajara.
- Perraudau, M. (2001). *Piaget Hoy, Respuestas a una controversia*. México D. F. : Fondo de Cultura Económica.
- Piaget, J. (1985). *El nacimiento de la inteligencia en el niño*. Barcelona: Crítica.
- Piaget, J. (1 Rhodes, M., & Wellman, H. (2013). Constructing a New Theory From Old Ideas and New Evidence. *Cognitive Science*, 37(3), 592–604. <https://doi.org/10.1111/cogs.12031>. *Seis estudios de psicología*. Bogotá: Planeta.
- Puche Navarro, R., & Ossa, J. (2006). ¿qué hay de nuevo en el método microgenético? más allá de las estrategias y más acá del funcionamiento cognitivo del sujeto. *Suma Psicológica*, 13 (2), 117-139. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=134216870002>
- Rhodes, M., & Wellman, H. (2013). Constructing a New Theory From Old Ideas and New Evidence. *Cognitive Science*, 37(3), 592–604. <https://doi.org/10.1111/cogs.12031>
- Saxe, G. (1999). “Cognition, development and cultural practices”. En: E. Turiel (ed.): *Development and cultural change: Reciprocal processes* (pp. 19-35). San Francisco: Jossey-Bass Publishers. <https://doi.org/10.1002/cd.23219998304>
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquía: Colombia.
- Siegler, R., & Crowley, K. (June de 1991). The Microgenetic Method. *American Psychologist*, 46(6), 606-620. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.46.6.606>.
- Villar, F. (15 de Diciembre de 2001). *Proyecto Docente*. Recuperado el 20 de Mayo de 2016, de Proyecto Docente: <http://www.ub.edu/dpsed/fvillar/>.
- Werner, H. (1956). Microgenesis and aphasia. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52(3), 347-353. <http://dx.doi.org/10.1037/h0048896>

# Estrategia de comprensión lectora: una propuesta para la lectura de hipertextos\*

*Reading Comprehension Strategy: A Proposal for Reading Hypertexts*

Miguel Ángel García-García<sup>1</sup>  
Mayra Alejandra Arévalo-Duarte<sup>2</sup>  
César Augusto Hernández-Suárez<sup>3</sup>

## Resumen

Este artículo realizó una revisión bibliográfica que incluye el estudio de variables propias al texto y variables del usuario que afectan los resultados finales de la construcción del significado, para proponer finalmente unos lineamientos o principios estratégicos tendientes a mejorar la comprensión hipertextual. Su desarrollo se orientó desde la metodología de investigación bibliográfica, a través de la cual se identificaron fuentes primarias de información que constituyeron el marco teórico, la fundamentación del sistema de categorías y del instrumento diseñado para la organización y sistematización de los datos. Los resultados son producto del proceso de análisis de estas fuentes y responden a cada uno de los objetivos propuestos. Finalmente, se constituye la propuesta que consiste en principios estratégicos que pueden orientar la lectura hipertextual, contruidos bajo la articulación de los constructos teóricos y los resultados de análisis.

## Palabras clave

Hipertexto; comprensión de lectura; estrategias.

## Abstract

The literature review done for conducting this study has to do with the text and user's variables that affect the conclusive results in the construction of meaning, to propose guidelines or strategic principles that help to improve the hypertextual understanding. Its development was oriented from the bibliographic research methodology, from which primary sources of information were identified to constitute elements of the theoretical framework, the foundation of the system of categories and the instrument designed for the organization and systematization of the data. The results are product of the analysis process of these sources and respond to each of the proposed objectives. Finally, the proposal consists of strategic principles that can guide the hypertextual reading, constructed under the articulation of the theoretical constructs and the results of analysis.

## Keywords

Hypertext; reading comprehension; strategies.

Fecha de recepción: 3 de agosto de 2018

Fecha de evaluación: 20 de noviembre de 2018

Fecha de aceptación: 13 de diciembre de 2018

Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

Published by Universidad Libre



\*El presente artículo de investigación forma parte de un estudio titulado "Estrategia para la lectura hipertextual", presentada como Trabajo Final de Máster en la Universidad de Salamanca.

1 Mg. Educación y TIC, Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta, Colombia, Grupo de Investigación en Pedagogía y Prácticas Pedagógicas, Correo electrónico: miguelangelgg@ufps.edu.co, ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-8227-507X>

2 Doctora en Educación y TIC, Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta, Colombia, Grupo de Investigación en Pedagogía y Prácticas Pedagógicas, Correo electrónico: mayraarevalo@ufps.edu.co, ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-4871-6326>

3 Magíster en Enseñanza de las Ciencias, Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta, Colombia, Grupo de Investigación en Pedagogía y Prácticas Pedagógicas, Correo electrónico: cesaraugusto@ufps.edu.co, ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-7974-5560>

## Introducción

El impacto e influjo de la tecnología en las diferentes esferas de nuestra sociedad es un fenómeno que no sólo es innegable sino irreversible. En este sentido diferentes autores han buscado caracterizar y definir las configuraciones de nuestra cultura y sociedad, a través de diferentes nociones que mejor logren describir este fenómeno, entre ellas, (Lyotard & Rato, 1989) la postmodernidad, (Levy, 2007) Cibercultura, (Castells, 2006) la Sociedad de la Red, (Bauman, 2007) la modernidad líquida, (Brey, Campàs, & Mayos Solsona, 2009) la Sociedad de la Ignorancia, (Cobo & Moravec, 2011). Cada una de las propuestas hace énfasis en uno u otro aspecto, todos relacionados y de los que subyace la evidencia de un mundo *incierto, complejo y fragmentado*.

En este orden de ideas, en las últimas décadas por la extensión de la *world wide web* y por la producción exponencial de información que al tiempo requiere ser organizada y accedida, el hipertexto se ha venido consolidando como solución y como uno de los sistemas con mayor acceso a la información, de tal modo que no es extraño que el análisis de las conductas y el procesamiento, gestión de la información en hipertextos se considere no sólo interesante, sino prioritario conocerlo, estudiarlo y reflexionar sobre sus implicaciones para el aprendizaje.

Así mismo, como parte de este contexto, surge la necesidad de nuevas alfabetizaciones: nuevas habilidades digitales, comunicativas y nuevos aprendizajes, es decir que existen nuevos saberes y competencias que son considerados indispensables o básicos para el mundo de hoy (Area Moreira, 2008).

Así las cosas, se plantea la distinción entre una primera y segunda alfabetización.

*«La primera se refiere al dominio básico de los códigos escritos. Un sujeto que va a la escuela está en condiciones*

*de codificar y decodificar información, es un sujeto “alfabetizado”, pero de ahí a considerarse usuario activo de la cultura escrita hay un abismo y, aún más, de ahí a estar en condiciones de usar la lectura, la escritura y las TIC de modo pertinente, para participar de la vida social y política hay otro abismo, aun mayor. Esta es la segunda alfabetización».* (Pérez, 2006, p.15)

En este mismo sentido se expresa Coll, (2005) cuando afirma que la expansión de tecnologías de la información demanda una definición más amplia y compleja del término *alfabetización*, en tanto que, estar alfabetizado implica competencias que exceden por mucho el mero leer y escribir. Consecuentemente, alfabetizar requiere cierta experticia en el manejo e inclusión de contenidos, en la combinación de diversas maneras de tramitar con la información, de compagnarla, de comprenderla, de hacer correcciones pertinentes, de ser un lector activo, crítico y participativo que interactúa con la tecnología de manera significativa (Cabero & Cejudo, 2008).

José Antonio, en su texto “Lectura y Sociedad del Conocimiento” (Millán González, 2002), establece que mientras la *Información* es algo externo, rápidamente acumulable, amorfo y automatizado; el *Conocimiento* es interno por cuanto pertenece al sujeto, se construye lentamente, es estructurado, propio de los humanos y conduce a la acción y construcción de nuevos significados. Es decir, que no se equiparan dichos conceptos y que la sociedad de la información precede a la del conocimiento.

Las primeras perspectivas frente al auge del hipertexto y su consolidación en la navegación en la red, estuvo caracterizado por el entusiasmo de sus precursores. Así mismo de diferentes autores de los campos de la psicología cognitiva y de la educación, principalmente, además de interesarles las nuevas posibilidades para almacenar y recuperar la información, les llamó

la atención la potencialidad teórica que presentaba el hipertexto frente al aprendizaje (Jonassen, 1993).

De acuerdo con estos autores, es posible pensar que la integración de una nueva información a la estructura de conocimiento es un proceso individual, en tanto se basa en las capacidades y experiencias del sujeto y por tanto en formas particulares de acceso, interacción e interrelación con el saber. En consecuencia, debido a que tanto hipertexto como conocimiento del sujeto se estructura bajo relaciones semánticas el hipertexto se convierte en un medio idóneo para el aprendizaje (Calderoni & Pacheco, 1998). Sin embargo las investigaciones no han mostrado resultados concluyentes que puedan afirmar que se aprende mejor con el hipertexto (Dillon & Gabbard, 1998), (Unz & Hesse, 1999).

Sobre la influencia del hipertexto en la comprensión lectora la discusión aún no está resuelta. Varios autores plantean la relativa facilidad y tendencia de éstos para insertarse dentro de los procesos del aprendizaje del aula y en general en la vida de los individuos, sin embargo, existe el riesgo potencial de que su implementación se convierta en una prolongación de los modelos áridos, verticales, de la educación tradicional. Por eso, desde la escuela se deben pensar las TIC como estrategias de aprendizaje (Kurz, 2003). Antes que lo tecnológico prima la reflexión pedagógica para que su articulación en el aula de clase se transforme en aprendizajes significativos.

No existen aún suficientes conclusiones ni evidencias empíricas esclarecedoras que permitan suponer que la mediación hipertextual modifique sustancialmente los procesos cognitivos en cuanto a la comprensión lectora. Sin embargo, autores como Coiro, (2003a), afirman que no es exactamente lo mismo la lectura de un texto digital que la del documento impreso en términos de competencias, habilidades y estrategias, lo que implica la ampliación del re-

pertorio de los recursos, (Madrid López, 2010) como también lo plantea el cambio y extensión del concepto de alfabetismo.

Algunas de las preguntas más importantes en relación con esta temática las plantea Coiro (2003a): ¿es diferente el proceso de comprensión en internet?, ¿Cuáles son los nuevos procesos de pensamiento requeridos, además de los que se necesitan para comprender los textos impresos tradicionales?, ¿Qué implicaciones tienen estas diferencias para la enseñanza de la comprensión, la evaluación y el desarrollo profesional?, ¿Los ambientes de aprendizaje basados en la Red exigen habilidades fundamentalmente diferentes?. Se desconoce con exactitud, por el momento, nuevos terrenos, implicaciones y resultados de estas investigaciones, aun así, se sabe que la lectura mediada por recursos web hipermedia incluye nuevas determinaciones afectadas por elementos, independientes de las disposiciones, habilidades cognitivas y competencias del sujeto. Existe, igualmente, una preocupación por mejorar la experiencia del lector y la navegación con el fin de optimizar la comprensión (Tullis & Albert, 2008).

En un sentido aún más concreto algunas de las diferencias que asume el lector digital van más allá de obtener información, sino que se amplían a la selección constantemente de rutas (navegación), de igual modo debe elegir los contenidos a leer, el orden, así como debe cuestionarse repetidamente sobre la validez de la información, debe adecuarse a las condiciones de la forma de la pantalla, además le corresponde incorporar diferentes formatos multimediales, audiovisuales que reclaman el despliegue de nuevas estrategias para lograr la comprensión, etc., En concordancia con esto, en la medida en que se desplaza el lector por una serie de textos electrónicos traslada a cada momento su atención y se recomponen a cada instante las macroestructuras y microestructuras textuales, en términos de Kintsch & Van Dijk (1983), las que posibilitan la construcción del significado y sentido del texto.

Lo que parece estar claro es la idea de que el lector amplía sus funciones, puesto que el hipertexto ocupa al usuario en actividades cualitativamente diferentes a las del texto impreso y le permite la elección de acceso al determinar qué leerá, qué tipo de textos, qué contenidos, cuándo y en qué profundidad (Rueda Ortiz, 2003). Según (Salmerón González, 2006) tras esta primera etapa de investigación, ahora los trabajos van más allá de demostrar que el hipertexto favorece o no la comprensión de contenidos y busca analizar y evaluar las implicaciones de las características de los hipertextos en la comprensión.

Los aportes a la educación se orientan a partir de la explosión de información científica y la reducción de los lapsos en los que el conocimiento se duplica hace imposible estar al día del desarrollo de una disciplina. Precisamente, la escuela como institución está llamada a responder a la necesidad de una permanente actualización y a apropiarse de los nuevos modos de organizar y acceder a la información. Es cierto que, en muchos casos, los resultados de comprensión son desalentadores, estudiantes que no logran identificar la idea principal, la intención comunicativa o la estructura textual, pero las estrategias hipertextuales pueden mostrarse como una oportunidad de solución.

En cuanto a la pertinencia social, al contrario de lo que los optimistas sostienen, sobre la contribución de las tecnologías digitales de la información y la comunicación para constituir un mundo más alfabetizado, redistributivo en cuestiones de cultura y propicio para países subdesarrollados converjo con Coll (2005, ), en que dichos cambios no son, inmediatos, directos ni seguros. Más aún, este autor afirma que las evidencias demuestran que las tecnologías operan a menudo como nuevas y potentes fuentes de dualización entre los países ricos y pobres.

En este sentido se orienta el presente artículo, puesto que al reconocer las características específicas de los hipertextos y sus diferencias

con el texto lineal surgen nuevas implicaciones que se evidencian en el proceso de lectura y construcción del significado. Es interesante comprobar que no necesariamente un lector experto en textos lineales obtiene los mismos resultados en cuanto a comprensión al navegar y leer un hipertexto. Puesto que, no se trata exactamente de las mismas estrategias, habilidades, competencias porque nuevas variables tanto del texto como del usuario afectan el resultado final.

## El hipertexto

En este primer apartado se realiza una aproximación al hipertexto, que no pretende ser exhaustiva, sino que se trata de una revisión de los elementos fundamentales del hipertexto que a partir de la literatura y la investigación empírica están llamados a modificar de manera más significativa la comprensión.

En un sentido amplio el hipertexto designa un texto que contiene elementos o documentos entrelazados a partir de los cuales se puede acceder a otra información fácilmente. Desde esta perspectiva el concepto de hipertexto tiene antecedentes tan antiguos como los palimpsestos (Genette, 1989) o recientes como el mismo libro. Existen posturas de algunos autores que afirman que la hipertextualidad no es del todo novedosa y que su evolución histórica puede evidenciar sus avances hasta la actualidad presentes en el mismo texto lineal.

Según Koch & Travaglia (2003, p.35) el libro *“constituye una propuesta de sentidos múltiples y no de un único sentido, ya que todo texto es plurilineal en su construcción”*. Para la autora, al menos desde el punto de vista de la recepción, todo texto es un hipertexto. Las referencias hechas en el cuerpo del trabajo, las notas de pie de página, los gráficos, las tablas, las fotos, o cualquier otro recurso que funcione con “enlaces”, facilitan que los sentidos del texto sean multiplicados, permitiendo que el lector tenga la oportunidad de hacer lecturas variadas

del texto. “*Las fronteras de un libro nunca están claramente definidas, ya que se encuentra atrapado en un sistema de referencias a otros libros, otros textos, otras frases: es un nodo dentro de una red (...) una red de referencias*” (Foucault, 1997).

Desde una aproximación histórica gran parte de la literatura que intenta conceptualizar el hipertexto, referencia como la primera definición la que aparece a mediados de siglo XX, en una publicación de la Revista *Atlantic Monthly*, en el artículo “¿Cómo podemos pensar?”. El autor, Vannevar Bush, describe la necesidad de que existan máquinas de procesamiento de información que colaboren con la búsqueda y encuentro de información dentro de la explosión informativa a la cual se está asistiendo. Bush ponía de presente la dificultad para recuperar información debido a los inadecuados métodos para almacenar, ordenar y etiquetarla (Bush, 1945).

Más tarde, fue Theodor Nelson en 1965, quien utilizó el término «*hipertexto*», para referirse a unos textos que se relacionarían gracias a unos enlaces que permitirían navegar entre los documentos y que facilitaban hacer explícitas las relaciones semánticas existentes entre ellos (Lamarca, 2007). En sentido amplio, se trata de unos bloques de textos conectados por enlaces, los cuales pueden ser leídos a partir de múltiples accesos y a los cuales se puede dirigir, sólo si existe una conexión www. Por consiguiente, en el libro no existe el hipervínculo desde el punto de vista de la interactividad y conectividad propia del ser digital.

En los albores de la década de los noventa aparece la disyuntiva terminológica de *hipertexto* e *hipermedia*, a partir de los avances tecnológicos que permitieron la inclusión de audio, imagen y video. Sin embargo, en la actualidad, el término multimedia no reemplazó al de hipertexto, aun así, los hipertextos integraron texto, audio, imagen y video. Varios autores definieron con claridad la diferencia entre hipertexto y multimedia. Según Xabier Berenguer, la

hipermedia o la multimedia, están constituidos por texto, sonido, imagen y videos de manera digital en un soporte cerrado u offline como el CD-ROM o el DVD (Puiga, 2001).

En las postrimerías del siglo XX los autores han reconocido claramente que hablar de hipertextualidad presupone un medio informático y existe consenso en los elementos fundamentales en cuanto a enlaces, *nodos* y *anclajes*, sobre el carácter de su estructura no lineal los autores concuerdan en que su naturaleza tiende a lo reticular y que su navegación y rutas las establece el usuario. Así mismo, coinciden que pueden incluirse múltiples formatos gráficos, textuales, imágenes, audios, visuales, etc., y que existen tres grandes estructuras que han entendido como: navegacional, estructural y funcional. Sin embargo, las diferentes concepciones enfatizan en aspectos distintos que al final se transforman en diferentes enfoques.

Según la estructura y desde una perspectiva documental el hipertexto se puede analizar a partir de 1). *la forma en que se organiza y presenta la información*. Vale decir, que existen además de esta perspectiva de aproximación otros enfoques que centran su atención en aspectos como 2). El modo de acceso y distribución de la información; 3) un modo de edición, y por último, 4) un modo de expresión. Es el primer enfoque el que interesa al presente trabajo investigativo por cuanto el modo de organización y presentación se encuentran íntimamente relacionados con la activación de estrategias que facilitan la comprensión lectora.

Desde esta perspectiva la definición de hipertexto que nos guía se encuentra sintetizada en estas líneas:

“*Un hipertexto es un sistema de organización y presentación de documentos en un medio informático, que se basa en la vinculación de documentos o fragmentos documentales digitales a otros fragmentos o documentos (en cualquier morfología)*”

*gía digital: texto, imagen, audio, vídeo, datos, programas informáticos y otras aplicaciones capaces de generar un contenido dinámico), lo que permite acceder a la información no necesariamente de forma secuencial” (Lamarca, 2007)*

En suma, nos enfrentamos a una nueva forma de leer y de escribir, de comunicar, donde el autor pierde posiciones frente a la obra, el texto respecto al discurso, el valor de permanencia del libro frente a valor de cambio, puesto que los hipertextos no tienen por qué quedar obsoletos, pues son continuamente renovados, de un nuevo modo de leer donde el lector desborda su papel para asumir nuevas funciones y responsabilidades al mismo nivel de la autoría, donde las ideas se mueven por el espacio virtual, polisémico y cambiante del mundo de la red.

En este sentido, vale la pena recordar, que los expertos en lectura reconocen la influencia de la estructura y características del texto en la comprensión (Kintsch & Van Dijk, 1983), puesto que comprender un texto exige movilizar habilidades y destrezas específicas de acuerdo a las características textuales. Al respecto afirma Salmerón González (2006), que nuevos tipos o formas del discurso y la comunicación implicaran necesariamente nuevas estrategias de comprensión y lectura.

### **Las estrategias de lectura**

¿Qué papel juegan las estrategias de lectura en la comprensión de hipertextos? No puede negarse la importancia de las estrategias de lectura en el resultado de la comprensión, puesto que las acciones que asume quien lee determinan el grado de comprensión. En este sentido Salmerón González (2006), explica que especialmente en el hipertexto las estrategias tienen un mayor efecto en cuanto que le permiten al lector mayor control, esto significa mayor posibilidad de establecer criterios para el orden de lectura y organización en la secuenciación de contenidos.

Luego de reconocer las características del texto electrónico que influyen en la comprensión y de plantear que existe una relación estrecha con las características del lector que se afecta con el uso de estrategias. Es necesario definir que al hablar de estrategias de lectura nos referimos al conjunto de secuencias, procedimientos o actividades intencionales encaminadas hacia la comprensión de contenidos, que pueden ser posteriormente utilizadas, es decir que favorecen en el lector la capacidad de construir nuevos significados sobre dicha información y que por tanto favorecen futuros aprendizajes (Solé, 2011).

Vale aclarar en este sentido que la concepción de estrategia que se propone no se limita a una determinación rígida de procesos, es decir que no prescriben ni detallan una acción como tal, sino que su esencia reside en su posibilidad de regular la actividad humana, en tanto permiten definir, seleccionar, evaluar, persistir, modificar o relegar determinadas acciones planteadas en torno a unos fines formulados. Por tanto las estrategias, en palabras de Solé (2012) son «sospechas inteligentes», si bien no definitivas, ellas disciernen el mejor camino que se ha de tomar. Es decir, que las estrategias requieren ser contextualizadas para que se encuentren en el camino de la transformación de las prácticas en favor de la comprensión.

En este orden del discurso, surge la necesidad de precisar los conceptos de «habilidad», «destreza» «método» y «técnica», los cuales se encuentran imbricados y relacionados con el concepto de estrategias de lectura. Según Coll, (2005), dentro del término «procedimiento», pueden incluirse estas definiciones puesto que en sentido amplio las considera como un conjunto de acciones ordenadas y dirigidas a la consecución de un fin. Sin embargo, debe considerarse que existe una distinción entre los procedimientos y estrategias, en tanto estas últimas, *no especifican ni fijan categóricamente el curso de una acción*. Por tanto, la correcta implementación de las estrategias requiere del

análisis de necesidades, de la respectiva contextualización, de la evaluación de los procesos, de las características de los sujetos, entre otros.

En este mismo sentido Solé (2011), plantea que la diferencia fundamental entre los procedimientos: «habilidad», «destreza» «método» y « técnica », respecto a las estrategias didácticas reside en la especificidad de los primeros, tienden a la rigidez, implican tareas concretas y de carácter automático, en tanto las segundas, son más generales, requieren de supervisión y reflexión sobre el propio proceso de pensamiento y actuación, por tanto lo que caracteriza el pensamiento estratégico es la capacidad para representar y analizar los problemas y la flexibilidad en las soluciones para llegar a la meta propuesta. Igualmente resalta que el sentido del estudio de las estrategias de lectura es finalmente la comprensión de lectura y como tales no pueden ser tomadas como técnicas precisas, recetas infalibles o como habilidades específicas.

De este modo, aunque las estrategias se plantean en un sentido más amplio continúan siendo procedimientos y por tanto pueden convertirse en contenidos de enseñanza, es decir, las estrategias de lectura son enseñables. Así mismo, autores como Van Dijk & Kintsch (1983), Nickerson, Perkins & Smith (1990) postulan que las estrategias de lectura pueden ser enseñadas ya que se despliegan por medio de la práctica y se adquieren y se desarrollan a través del tiempo. Tal como lo afirma Solé (2011), cuando explica que las estrategias didácticas no emergen espontáneamente, sino que requieren de la enseñanza y de procesos de pensamiento.

Por tanto, las estrategias de lectura no son sólo estrategias en el sentido que contribuyen al desarrollo de las competencias lectoras, sino que además colaboran en la formación de los sujetos en un sentido global. Es decir, buscan dotar de recursos necesarios a los sujetos en el proceso de autorregulación. En este sentido, en la lectura el proceso de comprender depende en gran medida de las estrategias de comprensión

que el lector pueda activar e implementar eficientemente al momento que lee.

La literatura especializada sobre propuestas didácticas para el desarrollo de lectura establece como principios fundamentales y orientadores: (1) La comprensión lectora como objetivo primordial del hecho de leer. (2) La concepción de lectura no como repertorio de habilidades independientes sobrepuestas, sino en habilidades articuladas entrelazadas. (3) Mejores resultados con la implementación de textos con sentido completo que no con frases y palabras desarticuladas, (4) establecer una relación clara entre la actividad que se realiza y los propósitos (expectativas) del lector, (5) Identificar el rol del docente como orientador encargado de configurar espacios y procesos para el pensamiento y el aprendizaje (Henaó Álvarez, 2009).

Por su parte autores como Sánchez Miguel, (1993) y Solé, (2011), proponen que la enseñanza de las estrategias de lectura deben contar con actividades que, a). Activen, seleccionen, apliquen los conocimientos previos del lector para su relación con la información del texto b). Incluyan contenidos curriculares específicos para el desarrollo de estrategias cognitivas y estrategias metacognitivas para la construcción de significados y la autorregulación del proceso. c). Impliquen la enseñanza de diferentes estructuras de organización interna de los textos, como facilitadores de la comprensión. d) la enseñanza de la comprensión y la escritura como procesos interrelacionados y complementarios.

Es importante recordar que existe un consenso dentro de los autores en definir las estrategias a partir de los tres momentos de la lectura (Solé, 2011), *antes (planeación)* las que permiten dotarse de objetivos, activar conocimientos previos, plantear predicciones del texto; *durante (Control)* que incluye todas aquellas actividades que favorecen el monitoreo de la comprensión y que permiten establecer distintas inferencias encaminadas a establecer el propio proceso de comprensión, cómo formular y predecir hipóte-

sis, realizar síntesis, plantearse preguntas sobre lo leído, aclarar dudas del texto, concientizar el propio proceso de comprensión, etc., lo cual le permitirá al lector asumir diferentes decisiones ante las dificultades en la comprensión. Finalmente, *después* de la lectura plantea estrategias relacionadas con la reorganización de lo leído a partir de organizadores gráficos, resúmenes, y revisión del éxito de la tarea adelantada, junto con los ajustes para próximas búsquedas etc.

En la investigación de (Arancibia Aguilera, 2010), y (Coiro & Dobler, 2007) sobre estrategias hipertextuales se plantean procesos semejantes, pero se establecen diferentes momentos de acuerdo al carácter de la red, 1) *Planificar*, referido al planteamiento de fines y objetivos de la lectura, activación de conocimientos previos, 2) *Predecir*, plantea predicciones del texto, pero principalmente de los enlaces y sus contenidos lo cual determina la ruta de navegación y lo convierte en un paso importante. 3) *Monitoreo*, corresponde a la revisión constante sobre si en realidad se está procesando y comprendiendo la información y sobre la efectividad de la ruta de navegación, lo cual facilita la toma de decisiones que en pro de la construcción de significados. 4) *Evaluación*, se analiza tanto los resultados como el proceso, ¿Qué calidad tiene la información conseguida?, ¿Pudo haberse hecho mejor?, ¿El monitoreo y los cambios realizados fueron correctos?, etc. Finalmente, plantear que, esta es la estructura que se utilizará para la propuesta de estrategias de lectura.

### Lectura hipertextual

(Nieto, 2005), afirma que el hipertexto es el texto principal que se está leyendo en estos momentos, las razones de su afirmación radican básicamente en las diferencias de rigidez que éste tiene con relación al texto impreso, y por supuesto a la inmersión de los lectores en el entorno virtual. Por consiguiente, según (Sánchez & Pradilla, 2012) el hipertexto facilita una interacción directa y consciente entre el lector y el contenido del texto, ya que durante el proceso

de lectura hipertextual es el mismo lector quien decide la ruta que va a seguir y que lo llevará a la comprensión.

Por lo tanto, a partir de las características del hipertexto y las nuevas acciones que debe adelantar el lector, se ha asumido la propuesta de (Kim & Hirtle, 1995) en la que se establecen tres tipos de tareas, las tareas de lectura relacionadas con el proceso de representación del texto por parte del lector, tareas de navegación orientadas a la selección y acceso a las unidades de información. Finalmente, las tareas de gestión encargadas de coordinar tanto actividades de lectura como actividades de navegación puesto que estas tareas pueden influir recíprocamente.

Ahora bien, frente a los procesos cognitivos que involucra la lectura de textos en formato hipermedial o hipertextos (Martínez, 2011); (Madrid López, 2010); (González, & otros, 2008); (Henao & Ramírez, 2007) es importante aclarar que aquellos que intervienen en el texto lineal se comparten e intervienen en gran medida en el texto electrónico. Aun así, es evidente que la lectura hipertextual, tal como lo afirma Coiro, (2003b) genera retos potenciales para el lector puesto que ofrece nuevas oportunidades y desafíos que requieren nuevos procesos para la construcción de significado. Así, en el campo de análisis del hipertexto existen nuevas propuestas teóricas de aproximación a los procesos de comprensión hipertextual, apoyadas también en fundamentos de los procesos cognitivos de la comprensión lineal como las propuestas (Kintsch & Van Dijk, 1983).

En este contexto, diferentes investigaciones como las de Chen & Rada (1996); (Dillon & Gabbard, 1998), (Shapiro & Niederhauser, 2004) y en general la revisión de la literatura actual, no evidencia resultados experimentales concluyentes que permitan suponer que existen mejores experiencias de comprensión y aprendizaje con el hipertexto que con textos lineales. En cuanto a trabajos con hipertextos se estableció que tanto los hipertextos estructurados como los poco coherentes, pueden favo-

recer la comprensión en situaciones específicas, así lo pone de relieve autores como (Dillon & Gabbard, 1998) y (Unz & Hesse, 1999).

De este modo, la orientación del proceso de lectura hipertextual debe tener también un diseño metodológico pertinente, más aún si se pretende emplear como herramienta didáctica dentro del aula de clases (Iriarte, 2005); (Lugo de Usategui, 2005). Otros antecedentes relacionados con la lectura de hipertextos están (Méndez & Tramallino, 2016); (Rodríguez, Gallar, & Barrios, 2015); (Dueñas, 2013); y (Balanta, 2012);

## Método

El presente trabajo es un estudio documental orientado bajo el método bibliográfico (Izaguirre, Rivera, & Mustelier, 2010) cuyo proceso se describe en cuatro etapas. El primer momento se refiere a la *Búsqueda y Selección de las Fuentes de Información*. Aquí se recogen los principales autores e investigaciones que abordan las características y estructura del hipertexto con relación a las características y procesos de comprensión del lector. Para lo cual se recurrió fundamentalmente a tesis doctorales y artículos, resultado de investigación empírica.

Seguidamente, se adelanta el *Proceso de Análisis de la Información*, que se lleva a cabo mediante la técnica análisis de contenido (Abe-la Andreu, 2002) que se desarrolla a partir de la observación, la lectura, la interpretación y la producción de información, procesos fundamentales para adelantar con éxito el análisis el cual se desarrolla en el marco teórico y en la construcción del sistema de categorías.

En la tercera etapa se lleva a cabo la *Construcción de Significados*, la cual se adelanta bajo la técnica de la rejilla a través de una matriz del análisis de datos construida a partir de contenidos teóricos sobre hipertexto, lectura hipertextual y estrategias de lectura que se organizan desde los constructos del investigador

emanados del análisis e interpretación para organizar y estructurar los contenidos.

Finalmente, como resultado de los análisis, el cuarto momento, *contiene el desarrollo de la propuesta* que en síntesis recoge los criterios, principios o lineamientos estratégicos generales orientados a mejorar la comprensión de lectura hipertextual.

## Sistema de categorías

El sistema de categorías se construye en un primer momento a partir del análisis de la información a través de la lectura de las fuentes y se consolida, en una segunda etapa a partir de los referentes teóricos (Cassany, 2006 y Solé, 2012), en que se presentan los elementos propios de la lectura, de los cuales emerge entre otros el *procesamiento* y la *navegación* que surgen de las características propias del texto, en este caso el hipertexto y el procesamiento de información propios del lector, así mismo se corresponden con las tareas de comprensión y navegación. La sub-categoría se establece con los componentes de cada una de las categorías que surgieron a través de la revisión bibliográfica como aspectos propios. Finalmente, los descriptores responden a criterios de análisis elaborados y planteados por el investigador, los cuales permiten hacer un análisis de los elementos que definen y componen la tarea de gestión en relación con las categorías planteadas a partir de la *caracterización, de la variable en la comprensión, efectos en el proceso de comprensión, aspectos que afectan y mecanismos de gestión* que responden a la pregunta qué se debe activar.

## Instrumentos

El instrumento que se utilizó para la organización y sistematización de la información fue la rejilla de datos (Feixas Viaplana & Soldevilla, 2003), estructurada a partir de la perspectiva teórica de la comprensión lectora (Solé, 2012) y articulada con el sistema de categorías construido previamente.

Tabla 1. *Sistema de Categorías.*

Categoría	Sub-categoría	Descriptorios (Tarea de Gestión)
Navegación (Tarea de Navegación)	Estructura Navegacional (Herramientas de búsqueda, Interfaz –Metáfora, características hipertextuales).	Características de la Variable Efectos en el proceso de Comprensión. Mecanismos de Gestión
	Arquitectura Estructural (Condiciones de la red y la pantalla, Hipertextos estructurados e hipertextos poco nivel de coherencia).	
Procesamiento (Tarea de Comprensión)	Conocimientos Previos (Altos conocimientos previos y Bajos Conocimiento)	Características de la Variable Efectos en el proceso de Comprensión. Mecanismos de Gestión
	Carga Cognitiva (Alta carga cognitiva y baja carga cognitiva)	
	Inferencias (Representación textual, texto base, modelo de situación).	
	Rutas de Lectura (Interés o coherencia)	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2. *Rejilla de Datos Características del hipertexto. (Perspectiva del texto)*

PERSPECTIVA DEL TEXTO				
Variables del Hipertexto	Criterios de Análisis	Características de la Variable	Efectos en el proceso de comprensión	Mecanismos de Gestión
		<b>Estructura Navegacional</b>		
<b>Herramientas de navegación y búsqueda</b>				
<b>Interfaz</b>				
<b>Multisequencialidad</b>				
<b>Gradualidad nodos</b>		<b>Componentes estratégicos</b>		
<b>Conectividad</b>				
<b>Interactividad</b>				
<b>Volumen y acceso inf.</b>				
<b>Digitabilidad/ Formato multimedia</b>				
<b>Arquitectura Estructural</b>				
<b>Estructura de contenidos</b>		<b>Componentes estratégicos</b>		

Fuente: Elaboración Propia

### Organización y sistematización de la información

La organización y sistematización se adelantó a partir de la “rejilla de datos”, (Tabla 2 y Tabla 3) descrita en el apartado instrumentos.

### Resultados

La introducción de la red en la cotidianidad de los sujetos ha significado el surgimiento de

nuevas prácticas letradas que se distancian de la lectura del texto impreso. Está claro que leer y escribir no siempre ha significado lo mismo, puesto que, cada colectivo establece sus “géneros discursivos” enmarcados en contextos, disciplinas, instituciones, valores propios de un tiempo y una concepción del mundo. En este contexto la comprensión de lectura de hipertextos implica un proceso complejo en orden a una amplia red de variables y factores íntimamente interrelacionados a partir de los cuales surgen



de rutas de navegación, la función del lector receptor por la condición de un lector-autor productor de posibilidades de navegación, etc.

Resultado del análisis se evidenció que determinadas variables inciden en la comprensión más que otras, en referencia al requerimiento de procesos cognitivos y de procesos automatizados. En este sentido, las herramientas de búsqueda y navegación, la estructura semántica del hipertexto y la gradualidad de los enlaces tienen mayor incidencia en los resultados de comprensión y pueden servir como predicción de los resultados de lectura siempre de acuerdo con variables del lector. Otras variables hipertextuales se automatizan a partir de la experiencia o la práctica y disminuyen significativamente el consumo de recursos cognitivos como el uso de la interfaz o del navegador, lo cual conlleva a que afecten en menor grado la comprensión.

#### **b) Efectos en el proceso de comprensión.**

El análisis de la información acerca de la lectura del hipertexto demuestra tal como lo sugiere la literatura, que dichas características y estructuras hipertextuales implican acciones, estrategias, habilidades diferentes a las del libro impreso. Es claro que los procesos de navegación afectan la comprensión final (Salmerón González, 2006)

En este sentido, las herramientas de navegación y de búsqueda junto con la estructura hipertextual configuran en buena medida la experiencia del lector (Lamarca, 2007), reduciendo las posibilidades de desorientación (el lector no sabe dónde se encuentra en el hipertexto, ni dónde encontrar la información), (Shapiro & Niederhauser, 2004). Es claro que las herramientas y su influjo en la comprensión dependen en buena medida de las características del lector.

Igual sucede con la interfaz, una elaboración compleja construida con el fin de facilitar, ambientar y preparar la asimilación de contenidos puede afectar negativamente al mostrarse con-

fusa al lector. Una situación no muy diferente ocurre con la multiseccionalidad, la posibilidad de elegir la propia ruta de navegación a partir de una lectura activa puede convertirse en un verdadero desafío para un lector poco experto que presenta dificultad para juzgar la pertinencia de los enlaces o para predecir su contenido y establecer una ruta de navegación coherentes de acuerdo con sus objetivos de lectura.

La revisión y análisis de los datos, evidencia que se trata de un proceso complejo y que las características hipertextuales contienen en sí mismas diferentes implicaciones para la lectura, así lo deja ver la ausencia de resultados concluyentes en la investigación y las aparentes contradicciones de algunos trabajos. Un ejemplo claro de ello es que una misma regla de decisión (Ej. coherencia entre enlaces), asumida por dos lectores diferentes frente a la lectura de un mismo hipertexto puede llevar a conductas diferentes de navegación.

Finalmente, se evidencia que las características hipertextuales y su dinámica frente a las características propias del texto impreso, contienen en sí mismas un potencial de distracción mucho mayor que debe gestionar el nuevo lector. De aquí que se prefieran textos cortos, fragmentos y se dé prioridad a la imagen y al gráfico. Al respecto algunos autores afirman que las características del hipertexto no promueven la lectura profunda, ni crítica (Innerarity, 2011).

Por tanto, una aproximación a las características hipertextuales no puede asumirse de manera separada de las características del usuario, ni de la gestión del procesamiento (acción estratégica) en el que se articulan las diferentes variables. Aquí el principio de *dependencia mutua* (Cañas, 2008), arroja perspectivas de comprensión cuando sostiene que en la interacción (lectura), entre el lector y la interfaz (sea libro impreso o hipertexto), existe una dependencia mutua entre las características, (condiciones) de la interfaz y las funciones cognitivas del lector. Y puesto que, es evidente que las propiedades

del hipertexto son diferentes a las del texto impreso, los procesos, las tareas y estrategias también cambian.

**c) Mecanismos de Gestión.** Los mecanismos gestión de lectura y comprensión de las características hipertextuales son de carácter estratégico y están dados por las variables del texto. En un primer momento se recoge de las herramientas de búsqueda y navegación la necesidad de establecer criterios de pertinencia de dichas herramientas de acuerdo con las metas de lectura y a las habilidades del lector. Ejemplo de estos criterios, gestión de la capacidad de memoria de trabajo, nivel de conocimientos previos, objetivos de la lectura.

Admitiendo que el diseño de la interfaz afecta la carga cognitiva de la tarea de comprensión (Madrid López, 2010), se espera que actuaciones como determinar metáforas complejas o desestructuradas que requieran incrementos en la carga cognitiva mejoren la comprensión. Así mismo, evaluar la calidad, pertinencia y validez de la interfaz y su contenido cobra importancia como procedimiento de la comprensión lectora. Así mismo identificar la disposición y organización de la información que faciliten la construcción de una representación mental de la estructura de los contenidos, la navegación y herramientas de apoyo.

El orden de lectura a elegir, las secciones que se deciden no leer, la profundidad y el tiempo que se dedica a cada enlace requiere el establecimiento de criterios estratégicos orientados bajo los objetivos de lectura, la revisión y control constante sobre las predicciones de los contenidos de los enlaces, la medición del logro y el alcance de la meta de lectura propuesta, el establecimiento de reglas de decisión que guíen la navegación de lectura.

Las estructuras complejas favorecen la desorientación, por tanto, la activación de conocimientos previos mejora la navegación de lectores expertos, puesto que las estructuras poco co-

herentes pueden ser navegadas indistintamente, en tanto que la falta de coherencia y vacíos de sentido se compensan con los saberes previos del lector. Por su parte los lectores de bajos conocimientos previos, se benefician más en cuanto a comprensión con los hipertextos estructurados jerárquicamente (Salmerón González, 2006).

La inclusión de gráficos, imágenes y vídeos en los hipertextos suponen para el lector un nuevo desafío y hace más compleja la construcción del significado. Si bien, el ícono y la imagen hacen parte de la comunicación desde el inicio de la cultura humana, la inclusión de la imagen y el gráfico en el hipertexto refiere a la senda que ha seguido la imagen hacia su racionalización. Por tanto, cada vez se hace más necesario contar con herramientas de análisis, lo que algunos autores han llamado habilidades visuales y auditivas.

En síntesis, dentro de las variables hipertextuales identificadas como características del texto electrónico que afectan en gran medida la comprensión final se encuentra, las características propias del diseño, la estructura de contenidos, las herramientas de navegación y búsqueda, la distribución de enlaces, nodos y el uso de material multimedia. Vale aclarar que, aunque se trata de características del sistema determinantes, estas no predicen con certeza la comprensión final del texto, en tanto está resulta no sólo de las características del sistema y de las variables del lector sino de la interacción entre actividades de los usuarios y las condiciones del hipertexto.

En este sentido, es evidente que el hipertexto requiere de múltiples tareas agrupadas en tareas de navegación identificadas por aquellas que requiere realizar el usuario para acceder a la información, las tareas de procesamiento encargadas de la comprensión y finalmente las tareas de gestión que coordinan las tareas de navegación y procesamiento de información. Dichas tareas dependen de los determinantes del hipertexto, de las características del lector y de las estrategias de gestión puestas en marcha por el lector. Al respecto diferentes investigaciones

han demostrado que las tareas se diferencian no sólo en cuanto a contenidos, sino que teniendo en cuenta los recursos cognitivos requeridos, las tareas de navegación son menos profundas que las tareas de procesamiento (Salmerón González, 2006).

## II) categoría de *Procesamiento de información*

La categoría de *Procesamiento* de información relaciona las características referentes al lector. Estas variables resultan del marco teórico como las más relevantes en cuanto a efectos sobre comprensión lectora. De tal modo que se identifican aspectos como la activación de conocimientos previos, carga cognitiva y realización de inferencias

**a) Características de las variables.** Las características del lector se comportan como variables estables durante el proceso de lectura, de la misma manera como lo hacen las características hipertextuales. Así mismo, se evidencia la estrecha relación de afectación entre las variables del hipertexto y las del lector en el proceso de comprensión las cuales se afectan directa e indirectamente. Un ejemplo claro de ello es la capacidad de carga cognitiva del sujeto, la cual que se ve afectada con las herramientas de navegación y búsqueda, el diseño de la interfaz, el número de nodos y enlaces, el exceso de información, los multiformatos, etc (ver Tabla No. 2-3). En este mismo sentido ocurre con las demás variables de procesamiento del lector como son la realización de inferencias o la activación de conocimientos previos.

Es importante aclarar que el *procesamiento* de textos electrónicos no se define únicamente por estas dos categorías de variables las del hipertexto y las del lector, sino que la interacción aporta nuevos elementos al proceso complejo de la comprensión. Es decir, se implican aquí las decisiones que adelanta el lector frente a las condiciones del hipertexto antes, durante y después de la lectura (Solé, 2011), definidas

en cuatro fases, planificación, predicción, monitoreo, evaluación (Arancibia Aguilera, 2010). Esto quiere decir que en todo momento los condicionamientos tanto de las variables del texto como del lector pueden verse afectados por las estrategias de lectura que implemente el lector digital. Así por ejemplo, la estructura de alta coherencia hipertextual es menos susceptible para lectores con altos conocimientos previos, si estos no modifican la estrategia que cambie el orden de lectura.

**b) Efectos en el proceso de Comprensión.** Uno de los efectos importantes de la comprensión de hipertextos es la recarga cognitiva, puesto que 1) los recursos de procesamiento de tareas o carga cognitiva son limitados. 2) La aglutinación de tareas, puesto que suceden de modo casi simultáneo. Tareas de navegación de lectura, tareas de comprensión de lectura y tareas de gestión disminuyen la disponibilidad de carga cognitiva para el procesamiento. 3) La implementación de estrategias de gestión suponen el consumo de recursos cognitivos dedicados a la realización de la tarea (Salmerón González, 2006).

**c) Mecanismos de Gestión.** Existe suficiente evidencia teórica e investigativa (Solé, 2011), concluyente que sostiene resultados positivos en las propuestas de estrategias encaminadas a desarrollar la comprensión lectora. Dichas experiencias muestran diferentes maneras metodológicas de asumir la comprensión, así como los mismos autores plantean de manera diferente la organización de sus planteamientos. Aun así, la revisión de la literatura evidencia que existe cierta coincidencia y consenso en cuanto determinadas estrategias y procesos que facilitan y optimizan la comprensión lectora.

Para el desarrollo del segundo objetivo que busca, *Determinar las actividades estratégicas requeridas en la lectura de los hipertextos desde el enfoque de la lectura sociocultural*, se desarrollaron los siguientes procesos a partir de marco teórico.

Fase 1. Identificación de los momentos estratégicos hipertextuales en la lectura fundamentado en lo propuesto por (Solé, 2011) y (Arancibia Aguilera, 2010).

Fase 2. Identificación de los pasos fundamentales para llevar a cabo la lectura sociocultural en el hipertexto (Cassany, 2006).

Tabla 4. *Rejilla de procesos de lectura.*

MODELO LECTURA SOCIOCULTURAL		ESTRATEGIAS	
		ACCIONES ESTRATÉGICAS	PREGUNTAS DE ANÁLISIS
<b>PROCESO 1 Cognitivo</b>	Planear		
	Predicción		
	Monitorizar		
	Evaluar		
<b>PROCESO 2 Sociocultural</b>	Identificar el contexto.		
	Reconocer el género discursivo		
	Distinguir el punto de vista del autor y del propio.		
	Calcular impacto		
	Reaccionar		

Fuente: Elaboración Propia

La primera fase se apoya teóricamente en la propuesta estrategias de comprensión de (Solé, 2011) y (Arancibia Aguilera, 2010), en las que se proponen cuatro momentos estratégicos, a) *la planeación* se reúnen aquí las actividades que permiten dotarse de objetivos, activar conocimientos previos, establecer las metas de lectura, b). *Predicción*, aquí se plantean pronósticos del texto, c), *Monitoreo* que incluye todas aquellas actividades que favorecen el control de la comprensión y que permiten establecer distintas inferencias encaminadas a establecer el propio proceso de comprensión, cómo formular y predecir hipótesis, realizar síntesis, plantearse preguntas sobre lo leído, aclarar dudas del texto, concientizar el propio proceso de comprensión, etc., lo cual le permitirá al lector asumir diferentes decisiones ante las dificultades en la comprensión. Finalmente, después de la lectura plantea estrategias relacionadas con la d) *evaluación*, reorganización de lo leído a partir de organizadores gráficos, resúmenes, y revisión del éxito de la tarea adelantada, junto con los ajustes para próximas búsquedas etc.

La Fase 2 se fundamenta en la propuesta de los pasos para la lectura sociocultural (Cassany, 2006) quien propone a). Identificar el contexto (formas de pensamiento, identidades, organización social, valores/representaciones. Imaginarios), b) reconocer el género discursivo, c) Distinguir el punto de vista del autor y el propio, d) calcular el impacto, y e) reaccionar frente al texto.

Estas etapas o momentos de lectura planteados en la fase 1 y 2 determinan según las acciones adelantadas por el lector y de acuerdo con las características del hipertexto, grupos de acciones estratégicas y preguntas de reflexión que favorecen la comprensión a partir de los momentos de planeación, predicción, monitoreo y evaluación. Y, de los de identificación del contexto, reconocimiento del género discursivo, distinción del punto de vista, cálculo del impacto y reacción frente al hipertexto.

Al revisar la (tabla 4) se evidencia que si bien existe complejidad entre las características del hipertexto y las del lector es posible orga-

nizar las acciones a partir de momentos sistemáticos en los que se construye el sentido en la medida que se va desarrollando la lectura del hipertexto desde el inicio hasta su culminación. Es evidente que frente a las variables hipertextuales y del lector existen unos mecanismos de gestión, unas actividades estratégicas y unas preguntas de reflexión y análisis de cada uno de los momentos estratégicos que permiten mejorar el proceso de comprensión.

En síntesis, la puesta en marcha de estrategias de lectura pretende al final aumentar el control sobre el proceso de comprensión de parte del lector y de este modo permitir posibilidades concretas en las cuales el lector tome

decisiones que aumenten su efectividad. la evidencia de que la organización de la estructura del sistema o el orden de lectura tiene efectos directos en la comprensión, ya que un orden de coherencia alto trae mejores resultados para la comprensión y la navegación sobre todo en lectores con bajos conocimientos previos.

El objetivo número tres, plantea “*Establecer relación entre las acciones estratégicas específicas a la lectura hipertextual y las tareas del lector (comprensión, navegación, gestión) en el proceso de comprensión del hipertexto*”. Relación que tiene por objetivo plantear principios estratégicos de lectura. Se realizó a través de la rejilla. (Tabla 5)

Tabla 5. Rejilla Principios estratégicos.

Fases		Planear	Predecir	Monitorizar	Evaluar
<b>Tareas</b>					
<b>Tarea de Navegación</b>		Gestión de información a través de navegador	Elección criterio de navegación y rutas de navegación.	Revisión de efectividad de estrategia de navegación.	Realización de esquemas y representaciones de la comprensión.
		Reconocimiento de la interfaz.	Elección de enlaces y contenidos a leer.	Revisión de la coherencia de la ruta de navegación.	Plantear eficacia de la ruta de navegación.
		Planear uso de herramientas de navegación	Establecer la profundidad de lectura por enlaces. Identificar pertinencia de las herramientas de navegación.	Planteamiento de corrección a la ruta de navegación. Análisis de la estructura hipertextual.	Plantear problemas y dificultades. Revisar criterio de rutas.
<b>Principios</b>		<b>Proyección de naturaleza de la lectura.</b>	<b>Predicción de contenidos y proceso</b>	<b>Autorregulación</b>	<b>Evaluación de procesos</b>
<b>Tarea de Comprensión</b>		Planteamiento de metas de lectura	Planteamiento de hipótesis y de estructura hipertextual.	Puesta en marcha de estrategias de síntesis, preguntas repaso.	Identificación alcance de los objetivos.
		Activación de conocimientos previos. Planteamiento de objetivos	Predicciones de contenido y estructura.	Verificar el grado de comprensión alcanzado. Confrontar hipótesis y replantear. Reajuste de proceso.	Construcción del modelo de situación. Realización de esquemas de representación de contenido. Postura crítica.
<b>Principios</b>		<b>Autorregulación</b>	<b>Gestión de información</b>	<b>Autoaprendizaje</b>	<b>Evaluación de procesos</b>

Fases		Planear	Predecir	Monitorizar	Evaluar
Tareas		Programar tiempo y actividades de lectura. Motivos del proceso lector.	Identificar necesidades para altos o bajos conocimientos previos a partir del hipertexto. Establecer acciones frente a alta o baja carga cognitiva según las características hipertextuales.	Medición de metas y resultados alcanzados del proceso. Regulación del nivel de carga cognitiva. Revisión de los objetivos alcanzados. Analizar disponibilidad de tiempo el tiempo. Reflexión sobre el proceso. Reajuste de estrategias.	Establecer criterios útiles para próximas lecturas. Eficacia de la carga cognitiva. Evaluación de procesos.
Tarea de Gestión					
Principios		<b>Organización de recursos</b>	<b>Autoaprendizaje Autorregulación</b>	<b>Autorregulación Autoaprendizaje</b>	<b>Evaluación de procesos y resultados</b>

Fuente: Elaboración Propia

Las fases de lectura frente a las diferentes tareas que le supone el hipertexto al lector brindan un conjunto de acciones estratégicas orientadas en el mismo sentido y de las cuales se emerge una dimensión que sostiene la misma orientación de las acciones estratégicas. Este

constructo se realiza a partir de la teoría y del análisis del investigador.

Las dimensiones que emergieron del análisis son:

- Autoaprendizaje** : Relacionado con la gestión de estilos de aprendizaje, tiempos de los procesos apropiación del conocimiento y gestión de recursos y procesos cognitivos.
- Autorregulación** : Revisión constante del proceso de lectura, gestión de tareas y acciones de consecución de metas, cumplimiento de objetivos y manejo de elementos de distracción.
- Evaluación de procesos y resultados** : Revisión de las metas alcanzadas en cuanto a al proceso de aprendizaje y los resultados.
- Gestión de información** : Búsqueda, análisis, clasificación y todo proceso relativo al tratamiento de los contenidos.
- Organización de recursos** : Disposición de tiempos, herramientas y capacidad de carga cognitiva frente a las actividades.
- Predicción de contenidos y proceso** : Activación de conocimientos previos, activación de estructuras de aprendizaje
- Proyección de la naturaleza de la lectura** : Carácter de la lectura, realización de metas de lectura, contextualización del proceso de comprensión

### Propuesta “plan estratégico de comprensión hipertextual”

Es claro, que el hipertexto supone tareas diferentes, no basta sólo con leer, es necesario

elegir qué contenidos se van a leer, la profundidad, el orden de lectura, las acciones que se deben adelantar para desplazarse por el sistema hipertextual, las herramientas de navegación a utilizar, la elección de adquisición y construc-

ción de la macroestructura. Vale decir que estas tareas no sólo son diferentes en cuanto a contenidos frente al texto lineal, sino que demandan para su puesta en marcha recursos cognitivos distintos (Madrid López, 2010).

Ahora bien, desde la perspectiva de la lectura sociocultural (Cassany, 2006) es necesario dar un paso más, sobre dichos procesos de comprensión y preguntar un poco más allá del texto, con la conciencia de que se trata de un hipertexto escrito con alguna intención, perteneciente a un ámbito, con ciertas determinaciones específicas, bajo determinadas creencias, etc. Conocer estas determinaciones, indudablemente amplía el horizonte de comprensión y otorga mayor significado.

En este sentido, el ejercicio de lectura hipertextual debido a su complejidad requiere un plan estratégico de comprensión, esto es, un grupo de diferentes estrategias articuladas en función de un mismo objetivo, capaces de dar respuesta a diferentes situaciones. Es evidente que una estrategia aislada en un proceso de lectura hipertextual donde las variables se encuentran interrelacionadas; texto, lector, mecanismos de navegación, etc., y que se afectan mutuamente es incapaz de dar respuesta a un fenómeno más amplio.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se presenta la siguiente propuesta educativa, que consiste en describir un proceso de comprensión estratégica a partir de variables identificadas. El proceso que se propone relaciona las variables encontradas en las características hipertextuales y del lector, con acciones de cada uno de los momentos de la lectura (antes, durante y después) estableciendo fases de ejecución y describiendo la importancia de cada momento.

Tal como se evidencia en el gráfico el procesamiento de contenidos en orden a la comprensión se encuentra configurado por las características del hipertexto y las características de lector-usuario, de los cuales se identifican

las variables que afectan en mayor grado la comprensión. Algunas de estas por parte del hipertexto, son la estructura hipertextual, las herramientas de navegación, el número de nodos, etc. A su vez algunas de lector son la carga cognitiva, los conocimientos previos, entre otras.

El procesamiento de comprensión se lleva a cabo a través de inferencias, tal como lo expone (Kintsch & Van Dijk, 1983), a partir de la *Representación textual, Texto Base y Modelo De Situación (Ver marco teórico)*. Que se sostienen bajo la idea de que el lector construye una representación coherente del texto y la articula con sus conocimientos previos. Sin embargo, al contrario del texto lineal en el hipertexto la construcción del Texto Base o representación esquemática no es estable, puesto que a medida que se bifurcan las rutas de navegación se altera la representación mental, mucho más cuando se dejan apartados sin leer.

De tal modo que este modelo propone una nueva posibilidad de construcción coherente del texto base, basada en la coherencia de la representación mental del lector a partir de los apartados leídos del hipertexto. De la cual puede construirse un Modelo de Situación. Además, agrega al procesamiento de la información la perspectiva sociocultural que brinda mayores herramientas para la comprensión. Puesto que la navegación permite acceder a multitud de textos de los que puede mejorarse la comprensión estableciendo, el ámbito, las intenciones del autor, etc.

El procesamiento de información se desarrolla en cuatro momentos, que establecen al lector determinadas tareas y acciones estratégicas, junto con reflexiones que orientan a cada momento el proceso lector y mejoran la comprensión. El círculo de procesamiento de la lectura, en sus cuatro fases tiene la posibilidad de replantear acciones durante la lectura corrigiéndolas y planteando acciones más efectivas. De igual modo se plantea para cambios para futuras lecturas. En cada una de las fases, el plan



Gráfico 1. Proceso estratégico de comprensión de lectura

estratégico presenta diferentes, acciones estratégicas, reflexiones, recursos, que articulados se orientan para mejorar la comprensión.

### Conclusiones

A partir de los resultados y del análisis de la teoría se concluye, que consecuentemente con lo planteado las características propias del hipertexto como *las herramientas de navegación (y búsqueda), la interfaz, el carácter multiseccional, el número de enlaces, la conectividad, interactividad, el volumen de información disponible, los multiformatos (vídeo, audio, imagen, gráfico, etc.)*, afectan de manera significativa el proceso de lectura, pero no son predictivas del resultado de la comprensión, esto es, que no puede establecerse a partir de las variables del texto posibles resultados o conclusiones respecto a la comprensión lograda. Únicamente, puede reconocerse mayor grado de dificultad en el proceso.

De igual modo sucede, al realizar una aproximación desde la perspectiva del lector en la que se muestra que las características relevantes se refieren al, *nivel de conocimientos previos, la capacidad de carga cognitiva, la elaboración de inferencias*. Pero, en el mismo caso del hipertexto, las variables del lector no permiten predecir resultados sobre la comprensión. Un ejemplo de ello es un hipertexto de baja coherencia frente a lector con bajos conocimientos previos. Puede afirmarse que se trata de dos variables, tanto del hipertexto como del lector que afectan negativa y directamente la comprensión y sin embargo no la definen, porque el lector puede compensar la dificultad del texto y su debilidad con el uso adecuado de herramientas de navegación.

De este modo, las variables del hipertexto como las del lector son preexistentes al momento de lectura y navegación y, en gran medida permanecen estables durante la situación de

lectura. Sin embargo, no se trata de un análisis desarticulado de variables hipertextuales por un lado y variables del usuario por el otro lo que permite profundizar en la comprensión, sino la interacción entre el lector y el sistema lo que permite una aproximación y análisis del procesamiento en la navegación, lectura y comprensión del hipertexto.

En este sentido, la interacción entre el texto y el lector envuelve el proceso de comprensión. Desde el *principio de dependencia mutua* se plantea que en la interacción entre el lector y el texto existe una dependencia recíproca o correlación cognitiva entre las funciones humanas y las propiedades, características del hipertexto su estructura e interfaz. Esta dependencia está planteada a partir de una correlación cognitiva de la estructura de la mente y las características del sistema que modifican la comprensión. Y, puesto que, el libro impreso y el hipertexto poseen características diferentes en su interfaz, propio de ello implican y requieren tareas y procesos distintos en la navegación y en la construcción del significado (Cañas, 2008).

Frente a las características hipertextuales vale resaltar que estas suponen mayores posibilidades para el lector al compararlas con las correspondientes al texto impreso, sin embargo, estas nuevas oportunidades presentan importantes exigencias para el lector del texto electrónico y su comprensión final. Con la acentuación de dificultades (ej. aumento de potencial de distracción, problemas para encontrar información pertinente, validez de los contenidos, etc.) y la aparición de nuevos inconvenientes, (desorientación dentro del texto, infoxicación, multisequencialidad e interactividad digital, condicionamientos de la pantalla, etc.).

También, puede afirmarse que, a partir de la teoría, las características en las que más se ha centrado la investigación son la estructura hipertextual, las herramientas de navegación y el número de enlaces por página.

A partir del análisis de las respectivas rejillas (ver tabla 2-3-4), se encontró que existe una correlación entre las variables (del hipertexto, las del lector) y las estrategias de lectura. Lo cual favorece el plantear coherentemente un plan estratégico que responda a dichas condiciones. El análisis de este objetivo permitió establecer previo a la construcción de un plan estratégico de comprensión, acciones estratégicas que responden directamente a las variables hipertextuales y del lector, así mismo permitió identificar mecanismos de gestión, preguntas de orientación, reflexión y análisis.

De igual modo, la teoría establece momentos estratégicos (antes, durante y después de la lectura), lo cual permite evidenciar que las acciones y decisiones de los lectores no son determinaciones aisladas, sino que se trata de todo, un conjunto de acciones y reflexiones definidas en la planeación de la lectura, la predicción, monitoreo y evaluación. Por tanto, es preciso trazar una orientación y un plan de lectura a seguir para mejorar la efectividad en la comprensión. De este modo, el problema de comprensión del hipertexto es en síntesis el problema del lector y de sus estrategias.

De otro lado, vale aclarar que el desarrollo de estrategias de lectura implica el uso de recursos cognitivos (carga cognitiva). Si comparamos el texto lineal con el hipertexto el consumo de memoria de trabajo puede llegar con facilidad a ser mayor para el texto electrónico. Por tanto, la implementación de estrategias consume recursos cognitivos que aumentan la carga cognitiva, de tal modo que las acciones estratégicas deben ser en sí mismas eficientes; en caso contrario consumirían recursos cognitivos disminuyendo la disponibilidad para la tarea de la comprensión.

Por tanto, los componentes tanto cognitivos del sujeto como las características del sistema hipertextual se afectan respectivamente influenciando la comprensión. Es decir, que la representación mental que construye el lector

se encuentra afectada por características del texto o por comportamientos del propio lector. Un ejemplo de ello es que los principales problemas a la hora de comprender el hipertexto se encuentran relacionados con el proceso de navegación y con las dificultades propias de la comprensión. En el primer caso los usuarios se desorientan, y sufren sobrecarga cognitiva, en el segundo, las ventajas del hipertexto con respecto a una mejor comprensión no son claras ni se han hecho evidentes.

En cuanto al establecer relación entre las acciones estratégicas específicas a la lectura hipertextual y las tareas del lector (comprensión, navegación, gestión) en el proceso de comprensión del hipertexto, estas se encuentran orientadas a presentar principios estratégicos propios

de la lectura hipertextual inherentes al texto electrónico y al lector.

Dichos principios son dimensiones que emergen del análisis de las acciones estratégicas y las tareas propias del lector y recogen la orientación del conjunto de acciones y procesos que se llevan tanto las tareas de navegación, comprensión y gestión como las acciones estratégicas organizadas en los momentos de lectura.

Estos principios abarcan diferentes procesos y están en capacidad de orientar la lectura de hipertextos: Autoaprendizaje, Autorregulación, Evaluación de procesos y resultados, Gestión de información, Organización de recursos, Predicción de contenidos y procesos, Proyección, planeación de la naturaleza de la lectura.

## Referencias

- Andreu, J. (2001). Las técnicas de análisis de contenido: Una revisión actualizada. *Fundación Centro de Estudios Andaluces*, 10(2), 1-34.
- Arancibia, M. C. (2010). Estrategias de comprensión con hipertexto informativo. *Lectura y vida*, 31(2), 18-32.
- Area, M. (2008). Innovación pedagógica con TIC y el desarrollo de las competencias informacionales y digitales. *Investigación en la escuela*, 64, 5-18.
- Balanta, N. (2012). *La lectura de hipertextos. Su uso y su incidencia en la práctica comunicativa y lingüística en jóvenes universitarios*. Bogotá: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- Bauman, Z. (2007). *Los retos de la educación en la modernidad líquida*. Barcelona: Gedisa
- Brey, A., Innerarity, D. & Mayos, G. (2009). *La sociedad de la ignorancia y otros ensayos*. Barcelona: Infonomía.
- Britt, M. A. & Rouet, J.-F. (2012). Learning with multiple documents: Component skills and their acquisition. En J.R. Kirby & M.J. Lawson (Eds.), *Enhancing the quality of learning: Dispositions, instruction, and learning processes* (pp. 276-314). New York: Cambridge University Press.
- Bush, V. (1945). As we may think. *Atlantic monthly*, 176, 101-108.
- Cabero, J. & Llorente, M. C. (2008). La alfabetización digital de los alumnos. Competencias digitales para el siglo XXI. *Revista Portuguesa de Pedagogía*, 42(2), 7-28. [https://dx.doi.org/10.14195/1647-8614\\_42-2\\_1](https://dx.doi.org/10.14195/1647-8614_42-2_1)
- Calderoni, J. & Pacheco, V. (1998). El hipertexto como nuevo recurso didáctico. *Revista latinoamericana de estudios educativos*, 28(4), 157-181.
- Cañas, J. J. (2008). Cognitive ergonomics in interface development evaluation. *Journal of Universal Computer Science*, 14(16), 2630-2649.
- Cassany, D. (2006). *Tras las líneas: sobre la lectura contemporánea*. Barcelona: Anagrama.

- Castells, M. (2006). *La sociedad red: una visión global*. Madrid: Alianza Editorial.
- Cobo, C. & Moravec, J. W. (2011). *Aprendizaje invisible. Hacia una nueva ecología de la educación*. Barcelona: Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona.
- Coiro, J. & Dobler, E. (2007). Exploring the online reading comprehension strategies used by sixth-grade skilled readers to search for and locate information on the Internet. *Reading research quarterly*, 42(2), 214-257.
- Coiro, J. (2003a). Comprensión de lectura en internet: Ampliando lo que entendemos por comprensión de lectura para incluir las nuevas competencias. *EDUTEKA*, Recuperado de <http://eduteka.icesi.edu.co/modulos/1/163/180/1>
- Coiro, J. (2003b). Exploring Literacy on the Internet. Reading comprensión on the internet: Expanding our understanding of reading comprensión to encompass new literacies. *The Reading Teacher*, 56(5), 458-464.
- Coiro, J. (2011). Predicting Reading comprensión on the internet: contributions of offline Reading skills, online Reading skills, and prior knowledge. *Journal of Literacy Research: A Publication of the Literacy Research Association*, 43(4), 352-392. <https://doi.org/10.1177/1086296X11421979>.
- Coll, C. (2005). Lectura y alfabetismo en la sociedad de la información. *UOC Papers: revista sobre la sociedad del conocimiento*, 1, 4-10.
- Dillon, A. & Gabbard, R. (1998). Hypermedia as an educational technology: A review of the quantitative research literature on learner comprensión, control, and style. *Review of educational research*, 68(3), 322-349.
- Dueñas, J. D. (2013). Hipertextos y hábitos de lectura: algunas consideraciones y propuestas desde la educación literaria. *Lenguaje y Textos*, 38, 141-148.
- Feixas, M. F. & Soldevilla, J. M. (2003). La técnica de rejilla como instrumento de evaluación y formulación de hipótesis clínicas. *Revista de psicopatología y psicología clínica*, 8(2), 153-172.
- Foucault, M. (1997). *La arqueología del saber*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- García M. A., Arévalo M. A. & Hernández C. A. (2018). La comprensión lectora y el rendimiento escolar. *Cuadernos de Lingüística Hispánica*, (32), 155- 174.
- García, M. A. (2013). Estrategia para la lectura hipertextual (Trabajo Fin de Master). Universidad de Salamanca, España
- Genette, G. (1989). *Palimpsesto*. Madrid: Taurus.
- Goldman, S. R., Britt, M. A., Brown, W., Cribb, G., George, M., Greenleaf, Lee, C. D., Shanahan, C & Project READI (2016). Disciplinary literacies and learning to read for understanding: A conceptual framework for disciplinary literacy. *Educational Psychologist*, 51(2), 219-246. <https://doi.org/10.1080/00461520.2016.1168741>
- González-Pienda, J. A., Álvarez, L., González-Castro, P., Núñez, J. C., Bernardo, A., & Álvarez, D. (2008). Estrategia hipertextual computerizada y construcción personal de Significados. *Psicothema*, 20(1), 49-55.
- Henao, O. & Ramírez, D. A. (2007). Estrategias de exploración y construcción de significado utilizadas por estudiantes de educación básica durante la lectura de textos en formato hipermedial. *Revista Innovar*, 17(30), 47-58.
- Henao, O. (2006). Evidencias de la investigación sobre el impacto de las tecnologías de información y comunicación en la enseñanza de la lecto-escritura. *Revista Educación y Pedagogía*, 18(44), 71-87.
- Innerarity, D. (2011). *La democracia del conocimiento: Por una sociedad inteligente*. Barcelona: Paidós.
- Iriarte, F. (2005). Patrones de navegación hipertextual en usuarios inexpertos de sexto grado. *Zona Próxima*, 6, 116-129.

- Izaguirre, R. C., Rivera, R., & Mustelier, S. (2010). *La revisión bibliográfica como paso lógico y método de la investigación científica*. Universidad Nacional de Guinea Ecuatorial.
- Jonassen, D. H. (1993). Effects of semantically structured hypertext knowledge bases on users' knowledge structures. En C. McKnight, A. Dillon y J. Richardson (Eds.). *Hypertext: A psychological perspective* (págs.153-167). West Sussex, Inglaterra: Ellis Horwood
- Kim, H., & Hirtle, S. C. (1995). Spatial metaphors and disorientation in hypertext browsing. *Behaviour & Information Technology*, 14(4), 239-250. <http://dx.doi.org/10.1080/01449299508914637>
- Koch, I. V. & Travaglia, L. C. (2003). *A coerência textual*. São Paulo: Editora Contexto.
- Kurz, R. (2003). La Ignorancia de la Sociedad del Conocimiento. En L. J. Álvarez (Ed.) *Un mundo sin educación* (págs. 85-93). México: Driada.
- Lamarca, M. J. (2007). *Hipertexto, el nuevo concepto de documento en la cultura de la imagen* (tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, España.
- Levy, P. (2007). *Cibercultura: la cultura de la sociedad digital*. Barcelona: Anthropos.
- Lugo de Usategui, K. (2005). El proceso de lectura de hipertextos: ¿Una nueva forma de leer? *Educere*, 9(30), 365-372.
- Lyotard, J.-F. (1989). *La condición postmoderna*. Madrid: Catedra.
- Madrid, R. I. (2010). *Hacia un modelo de comprensión de hipertexto: el papel de las estrategias de lectura y la carga cognitiva* (tesis doctoral). Granada: Universidad de Granada.
- Martínez, M. (2011). Lectura en textos no lineales en función del estilo cognitivo. *Una investig@ción*, 3(6), 118-138.
- Méndez, B. & Tramallino, C. (2016). La lectura de hipertextos para medir la comprensión lectora en evaluaciones destinadas a estudiantes de nivel medio. En D. Divasto (Coord.), *Reflexión Académica en Diseño y Comunicación* (págs. 202-206). Buenos Aires: Publicaciones Universidad de Palermo.
- Millán, J. A. (2001). *La lectura y la sociedad del conocimiento*. Alicante: Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes.
- Morales, M. E., Flores, R. C. & Meza, J. M. (2017). El papel de las estrategias y los conocimientos previos al leer en Internet: revisión y discusión de la literatura relevante al tema. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 35(1), 131-141.
- Nieto, H. I. (2005). Beneficios de la aplicación del hipertexto educativo en un curso de español para extranjeros a distancia por internet. *RedELE: Revista Electrónica de Didáctica / Español Lengua Extranjera*, 4.
- Nickerson, R., Perkins, D. & Smith, E. (1990): *Enseñar a pensar: Aspectos de la aptitud intelectual*. Barcelona: Paidós.
- Pérez, M. (2006). Hábitos de lectura en Colombia. resultados relevantes desde la escuela y algunas hipótesis explicativas. En *Hábitos de Lectura y Consumo de Libro en Colombia*. Bogotá: FUNDALECTURA.
- Puig, C. T. (1999). Del hipertexto al hipermedia. Una aproximación al desarrollo de las obras abiertas. *Formats: revista de comunicació audiovisual*, (2).
- Rodríguez, I. E., Gallar, Y. & Barrios, E. A. (2015). La lectura de hipertexto en la enseñanza de la lengua española. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 6(6), 57-68.
- Rouet, J.-F., & Britt, M.A. (2011). Relevance processes in multiple document comprehension. En M.T. McCrudden, J.P. Magliano, & G. Schraw (Eds.), *Text relevance and learning from text* (pp. 19-52). Charlotte, NC: IAP Information Age Publishing.

- Rueda, R. (2007). *Para una pedagogía del hipertexto: una teoría entre la deconstrucción y la complejidad*. Barcelona: Anthropos Editorial
- Salmerón, L. & García, V. (2011). Reading skills and children's navigation strategies in hypertext. *Computers in Human Behavior*, 27(3), 1143-1151. <http://doi.org/10.1016/j.chb.2010.12.008>
- Salmerón, L. (2006). *Estrategias de comprensión de textos en hipertexto* (tesis doctoral). Granada: Universidad de Granada
- Salmerón, L., Braten, I. & Braasch, J. L. (2016). Reading multiple and non-traditional texts: New opportunities and new challenges. En: E. B. Moje, P. Afflerbach, P. Enciso, & N. K. Lesaux (Eds.), *Handbook of Reading Research* (Vol. V). New York: Routledge.
- Sánchez, D. A. & Pradilla, C. L. (2012). Un recorrido por investigaciones en lectura hipertextual. En *XXVII Congreso Nacional y I Internacional de Lingüística, Literatura y Semiótica* (págs. 1-16). Tunja: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Sánchez, E. (1993). *Los textos expositivos: estrategias para su mejor comprensión*. Madrid: Santillana
- Shapiro, A. & Niederhauser, D. (2004). Learning from Hypertext: Research Issues and Findings. En D. H. Jonassen (Ed.), *Handbook of research on educational communications and technology* (pp. 605-620). Mahwah, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Solé, I. (2011). *Estrategias de lectura*. Barcelona: editorial Graó.
- Solé, I. (2012). Competencia Lectora y Aprendizaje. *Revista Ibero-Americana de Educação*, (59), 43-61.
- Tullis, T. & Albert, B. (2013). Measuring the user experience. Collecting, analyzing, and presenting usability metrics. Morgan Kaufmann
- Unz, D. C. & Hesse, F. W. (1999). The use of hypertext for learning. *Journal of Educational Computing Research*, 20(3), 279-295. <https://doi.org/10.2190/FB08-5H94-3R3Y-KQLY>
- van Dijk, T. A. & Kintsch, W. (1983). *Strategies of discourse comprehension*. New York: Academic Press.

# Componente técnico para la estructuración de un Centro de Escritura Digital

*Technical Component for the Structuring of a Digital Writing Center*

Gerzon Yair Calle-Alvarez<sup>1</sup>

## Resumen

Los Centros de Escritura en sus orígenes se pensaban para operar en un lugar físico en una institución educativa. Sin embargo, con el auge de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), dejaron de estar asociados, exclusivamente, a una zona determinada en un territorio. Ahora, también, se pueden apoyar o funcionar en espacios virtuales. Este artículo tiene como propósito presentar las características técnicas en el proceso de estructuración y operación de un Centro de Escritura Digital (CED) para la educación media. El método aplicado fue estudio de casos. Similares características técnicas fueron aplicadas en dos instituciones educativas, una pública y otra privada, de la ciudad de Medellín, Colombia; sin embargo, algunas características fueron adaptadas a las condiciones administrativas y operativas de cada institución. En ambos casos se tenía una política institucional sobre lectura y escritura, y uso de las TIC en el aula, reflejadas en el horizonte institucional, proyectos institucionales y talento humano competente. En los resultados, se abordaron las categorías de sistema de gestión, usuario, navegación, acceso, uso y recursos. En las conclusiones se plantea que el diseño técnico del CED permitió la funcionalidad y facilidad de uso para los estudiantes, profesores y tutores; el diseño de los recursos multimodales para el acompañamiento de las prácticas de escritura académica permitió su uso en los entornos presenciales y virtuales.

## Palabras clave

Centro de escritura digital; estructura técnica; navegación; recursos virtuales; sistema de gestión; usuario.

## Abstract

The Writing Centers in their origins were thought to operate in a physical place in an educational institution. However, with the rise of information and communication technologies (ICT), they were no longer exclusively associated with a specific area in a territory. Now, too, they can support or operate in virtual spaces. The purpose of this article is to present the technical characteristics in the process of structuring and operating a Digital Writing Center (DWC) for secondary education. The applied method was case study. Similar technical characteristics were applied in two educational institutions, one public and one private, from the city of Medellín, Colombia; however, some characteristics were adapted to the administrative and operational conditions of each institution. In both cases there was an institutional policy on reading and writing, and use of ICT in the classroom, reflected in the institutional horizon, institutional projects and competent human talent. In the results, the categories of management system, user, navigation, access, use and resources. In the conclusions, it is proposed that the technical design of the DWC allowed the functionality and ease of use for students, teachers and tutors; the design of multimodal resources for the accompaniment of academic writing practices allowed its use in both presencial and virtual environments.

Fecha de recepción: 3 de agosto de 2018  
Fecha de evaluación: 20 de noviembre de 2018  
Fecha de aceptación: 13 de diciembre de 2018

Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)  
Published by Universidad Libre



\* Este artículo se deriva de la investigación “El Centro de escritura digital. Posibilidades y retos para promover la calidad de las prácticas de escritura académica en la escuela primaria”, financiado por el Comité para el Desarrollo de la Investigación (CODI) de la Universidad de Antioquia.

<sup>1</sup> Licenciado en Español y Literatura, magíster en Educación y doctor en Educación de la Universidad de Antioquia. Profesor e integrante del grupo de investigación Didáctica y Nuevas Tecnologías, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.  
Correo electrónico: gerzon.calle@udea.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4083-6051>

access, use and resources were addressed. In the conclusions it is stated that the technical design of the DWC allowed the functionality and ease of use for students, teachers and tutors; the design of multimodal resources to support academic writing practices allowed their use in virtual and classroom settings.

#### Keywords

Digital writing center; technical structure; surfing; online resources; learner's management system.

## Introducción

Los Centros de Escritura (CE) iniciaron en espacios físicos en las universidades de Estados Unidos, con servicios presenciales para remediar los problemas de escritura de los estudiantes (Murphy y Law, 1995; Waller, 2002; Nuñez, 2013). Sin embargo, con el auge de las TIC, a los servicios se han incorporado recursos digitales. Flórez y Gutiérrez (2011) plantean que actualmente los CE no están circunscritos a espacios físicos, con el auge de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), también, hay espacios virtuales que cumplen o apoyan las funciones de dichos centros. Palmquist (2003) afirma que la primera mención que se tienen de usos de computadores en un CE, se dio a finales de la década de los setenta, en el siglo XX, como un instrumento para ayudar a administrar un CE de la Universidad Tecnológica de Michigan, Estados Unidos.

Giles (1981) planteó la necesidad del Laboratorio de Escritura de Auburn de encontrar la manera de utilizar la tecnología para documentar y gestionar visitas de estudiantes. Aunque fue una situación superada con los avances de los computadores y los programas informáticos, los usos administrativos de los computadores en los CE siguen estando vigentes, por ejemplo, para gestionar las citas y las visitas de estudiantes, para apoyar los procesos de registro de seguimientos, elaboración de informes administrativos, control financiero y contable. Estos usos administrativos han favorecido los tiempos en planeación y la gestión del CE beneficiando que las personas a cargo se centren la mayor parte del tiempo en los procesos de tutoría.

Por otra parte, para finales de la década de los setenta, las preguntas sobre el uso de los computadores en los CE, también, estaban dirigidas al uso de estos para los procesos de redacción (Kirchoff, 2013). Carino (1998) y Palimquist (2003) afirman que para los años ochenta el computador era usado para apoyar dificultades con la ortografía, la gramática y otros problemas de composición. Es importante recordar que durante los años sesenta y setenta en los Estados Unidos se venía investigando sobre la enseñanza asistida por computador (*Computer Assisted Instruction*, CAI). Palimquist (2003) considera que CAI fue una oportunidad para que los estudiantes se comprometieran con su proceso de producción textual y aprendieran a escribir.

Para comienzos de los años noventa aparecieron en los Estados Unidos, los Laboratorios de Escritura en Línea (*Online Writing Labs*, OWLs) (Neaderhiser y Wolfe, 2009). Algunos funcionan como un repositorio de textos sobre la escritura para que el estudiante los consulte, por ejemplo, una guía sobre el uso de la coma. Otros OWL operan con servicios de apoyo a la escritura, donde los estudiantes pueden enviar sus escritos y recibirán realimentación de manera sincrónica o asincrónica. Un tercer tipo de OWL, son los que combinan el acceso a documentos con el apoyo a servicios de escritura asistida por un tutor.

Neaderhiser y Wolfe (2009) realizaron una investigación sobre el estado de los Centros de Escritura en Línea, dentro del estudio se afirma que los OWL son un sitio donde la tecnología y la escritura pueden converger en los procesos de tutoría y actividades de colaboración. Un dato importante de la investigación es que el 90% de

las consultas que se realizan en los OWL que se encuestaron se hacen de manera asincrónica por medio del correo electrónico. Por otra parte, algunos de los encuestados, en el estudio, señalaron que los intentos por implementar tutorías sincrónicas han sido infructuosos por la poca o nula utilización del servicio por parte de los estudiantes. El estudio plantea que es necesario que otros CE implementen servicios con apoyo de TIC para ahondar en sus usos, ventajas y desventajas para el acompañamiento en los procesos de escritura.

Para comienzos del siglo XXI, las discusiones sobre los CE se han ampliado. McKinney (2009) plantea que los CE deben responder a las nuevas formas de escritura, ya no es suficiente con apoyar procesos de escritura del código alfabético, es necesario acompañar los procesos de producción de textos digitales, superando la mirada técnica e incorporando las nuevas retóricas. Pemberton (2003) señaló una discusión alrededor de la incorporación de los procesos de tutoría del hipertexto en los CE, donde plantea, que hay razones suficientes para que los CE aprendan sobre los textos digitales y deban prepararse para apoyar a los estudiantes en la creación y mejoramiento de las producciones digitales académicas.

El Centro de Multialfabetizaciones (<http://mtmc.hu.mtu.edu/>), de la Universidad Tecnológica de Michigan, Estados Unidos, brinda apoyo a los estudiantes en los procesos de diseño, planeación, producción y revisión de los textos análogos, multimodales y multimediales. Además, proporciona servicios para la práctica del inglés para estudiantes internacionales. Los servicios se brindan de manera presencial o por medio del correo electrónico, para lo cual, el estudiante se debe registrar en la página web del centro, compartir el texto por medio de Google Drive y un tutor le devolverá el texto con los comentarios respectivos. Igualmente, desde la página web del centro, el estudiante y personas interesadas en la escritura académica pueden acceder a guías y documentos de apoyo para el

proceso de composición, el reporte de informe de laboratorios y la escritura creativa.

Los Centros de Escritura Digitales, CED (Singh-Corcoran y Emika, 2012; Calle Álvarez, 2016), Centros de Escritura en Línea (Kirchoff, 2013; Sabatino, 2014), Centros de Escritura Electrónicos (Kinkead, 1988), Laboratorios de Escritura en Línea (Neaderhiser y Wolfe, 2009; Tan, 2011), son una estrategia pedagógica institucional que viene en aumento en el contexto internacional, debido a las posibilidades de conexión e interacción que ofrecen las TIC. Por lo común, un CED es una extensión de un CE (Tan, 2011; Singh-Corcoran y Emika, 2012; Sabatino, 2014), aunque existen casos que se desarrollan de manera independiente (Martínez y Olsen, 2015). En cualquiera de los casos, en el CED los procesos de participación, colaboración e interacción se dan por medio de internet, los cuales pueden ser sincrónicos o asincrónicos.

Al igual que los CE, los CED se diferencian en sus estructuras y filosofía dependiendo de la institución. Estos últimos varían en recursos y servicios que ofrecen a los estudiantes y profesores, así, se pueden identificar CED que brindan a los interesados documentos en formato pdf o enlaces a páginas web sobre los procesos de escritura. Por otra parte, existen CED que tienen recursos interactivos, permitiendo a los estudiantes y profesores la oportunidad de aplicar habilidades de escritura en espacios virtuales. Martínez y Olsen (2015) afirman que algunos CED contratan a tutores para ofrecer realimentación sobre la escritura del estudiante a través de medios asíncronos, como correo electrónico o software basado en Web, mientras que otros tienen tutores que se reúnen con los estudiantes y ofrecen servicios de asesoría, uno a uno a través de chat basado en texto o software de conferencia de voz. La forma de consulta y realimentación depende en gran medida de la tecnología disponible en la institución, en el CED y los propios estudiantes.

En noviembre de 2001, la Facultad de Economía Aplicada de la Universidad Amberes, Bélgica inició el proyecto Calíope ([www.calliope.be](http://www.calliope.be)). Este es un Centro de Escritura en Línea donde los estudiantes pueden desarrollar sus habilidades de escritura profesional en tres idiomas: holandés, francés e inglés. Opdenacker, Verheyen, y Van Waes (2007) afirman que Calíope es un ambiente semi-estructurado de aprendizaje que le permite al estudiante tomar una ruta de trabajo según su estilo de aprendizaje. Desde el CE se ayuda al estudiante a descubrir su propio perfil de aprendizaje y a reflexionar sobre sus preferencias personales al adquirir nuevos conocimientos sobre un género discursivo. El concepto de interfaz de Calíope se basa en una estructura interactiva modular, donde cada tipo de texto se desarrolla a través de una introducción, teoría, práctica y caso.

El uso de las TIC en los CE tiene una trayectoria de más de treinta años, sin embargo, las condiciones de uso han variado según las necesidades del CE. Este artículo tiene como propósito presentar el componente técnico en el proceso de estructuración y operación de un CED para la educación media, superando, la posición de uso de los computadores para la gestión administrativa. Para ello, se presentará los resultados del seguimiento de las características técnicas del CED.

### Referentes Metodológicos

Para responder a la pregunta orientada sobre los factores técnicos que se deben considerar al momento de diseñar y operar un CED en la educación media, se planteó un estudio de caso. En el que participaron dos instituciones educativas de la ciudad de Medellín, que ofrecen educación media, una pública y otra privada, donde se implementó un CED durante un año, para el servicio de los estudiantes y profesores. Para determinar y hacer seguimiento al componente técnico se plantearon tres fases:

- a) Fase preactiva, donde se realizó un proceso de exploración de CED en el contexto

nacional e internacional e indagación con profesores y estudiantes sobre las posibilidades de implementar un CED y la infraestructura tecnológica de las Instituciones Educativas.

- b) Fase interactiva, aquí se conformó un equipo colaborador para el montaje y acompañamiento técnico del CED. Este equipo estaba compuesto por una Doctora en Educación, un Ingeniero de Sistemas y el investigador. Vale anotar, que se contó con el apoyo del Programa de Integración de las Tecnologías a la Educación, de la Universidad de Antioquia, Colombia. Además, en esta fase, se desarrolló el pilotaje del CED en ambas instituciones educativas.
- c) Fase posactiva, corresponde a los resultados. Para ello, se realizó seguimiento y se analizó como opero el componente técnico del CED, en ambas instituciones.

El CED ofreció una serie de servicios virtuales para el acompañamiento y fortalecimiento de la escritura académica: a) estudiantes: talleres, tutorías, guías de autoaprendizajes; b) profesores: asesorías, talleres, foros de discusión, recursos para la enseñanza de la escritura desde las áreas; c) profesores/tutores: recursos para el acompañamiento de la escritura desde las áreas, foros de discusión.

A continuación, se plantearán los resultados. Para ello, cada subtítulo corresponderá a un eje de desarrollo desde los componentes teóricos, identificados en la revisión de la literatura, y prácticos, desde la experiencia del proceso de investigación.

### Moodle, como sistema de gestión del Centro de Escritura Digital

Existen múltiples plataformas con el propósito de gestionar procesos de enseñanza y aprendizaje, en las instituciones. Algunas de ellas son privadas y cerradas, por ejemplo, WebCt o Blackboard, First Class, eCollege, por

las cuales se debe pagar un precio por el funcionamiento y actualización, sin embargo, este tipo de plataformas responden a unos estándares de calidad altos. Por otra parte, están las plataformas *Open Source* o de código abierto, por ejemplo, ATutor, Chamilo, Claroline, Docebo, Dokeos, LRN, Moodle, Olat, que permiten desde su uso libre hasta modificar la fuente de la plataforma sin restricciones de licencia.

El acrónimo Moodle significa: *Modular Object Oriented Dynamic Learning Environment*, en español: Entorno de Aprendizaje Dinámico Orientado a Objetos y Modular. Es un sistema de gestión de cursos (*Course Management System, CMS*). Se orienta en un ambiente virtual de aprendizaje que permite que los profesores creen cursos de calidad en internet, desde la perspectiva de la educación social constructivista, sin suprimir la mediación del profesor, para el caso del CED del profesor/tutor. Moodle contiene los recursos básicos para crear un CED, con posibilidades de actividades de aprendizaje y evaluación, interactivas y no interactivas, además, de poder realizar seguimiento a los usuarios.

Moodle fue desarrollado en la Universidad de Perth (Australia), en el año 2002, como resultado de la tesis doctoral de Martin Dougiamas, este profesor universitario se apoyó en el constructivismo social y el aprendizaje colaborativo (Rodríguez Rodríguez, 2016). Moodle se distribuye de manera gratuita, como Software Libre bajo la Licencia Pública (*General Public License, GPL*). Básicamente esto significa que Moodle tiene derechos de autor (copyright), pero permite algunas libertades al programador. Puede copiar, usar y modificar Moodle siempre que acepte: proporcionar el código fuente a otros, no modificar o eliminar la licencia original y los derechos de autor, y aplicar esta misma licencia a cualquier trabajo derivado de él.

La naturaleza de Moodle de *Open Source* favoreció su elección como sistema de gestión del CED. Era importante garantizar que las institu-

ciones educativas donde se implementó pudieran acceder de manera libre a los servicios de la plataforma y que no tuvieran que pagar licencias y actualizaciones, además, que pudieran con el tiempo modificar, corregir o añadir otros servicios sin necesidad de recurrir a terceros. Moodle, desde sus inicios fue pensado para la educación, permitiendo desarrollar procesos de enseñanza y aprendizaje (López García y Sein-Echaluce Lacleta, 2007; Ontoria Peña, 2014). Desde el CED se pensó que la plataforma debía soportar procesos de tutoría académica individual y grupal, además, el estudiante podía determinar acceder de manera autónoma a los servicios, sin necesidad de un apoyo u orientación de un tercero, facilitando que desarrollara sus propias rutas de aprendizaje alrededor de las prácticas de escritura académica.

Moodle permitió crear una configuración modular del CED. Esta plataforma fue diseñada tecnológicamente basada en estándares, modular y extensible, en el lenguaje de programación PHP y una base de datos relacional (MySQL). Se diseñaron cuatro módulos que correspondieron al tipo de población beneficiada, así:

Soy estudiante, donde los estudiantes podían solicitar y acceder a los servicios de tutoría académica, talleres virtuales y una biblioteca de recursos, sobre las prácticas de escritura académica, este módulo es coherente los propósitos de los CE y los planteamientos de Hewett (2010), Emerson (2012), Ganobcsik-Williams (2011); Werner (2013), Nuñez (2013), Molina Natera (2014), Forero Gómez (2015), Trujillo, Torres, Montaña y Hurtado (2015).

Soy profesor, donde los profesores podían solicitar y acceder a servicios de asesorías y talleres sobre la enseñanza y el aprendizaje de la escritura en la escuela, además, había un foro de discusión sobre temáticas alrededor de las prácticas de escritura académica. Los servicios de este módulo concuerdan con investigaciones como las de McAndrew y Reigstad (2001), Ganobcsik-Williams (2011), Werner (2013). Ade-

más, algunos CE en el contexto colombiano han implementado servicios orientados a los profesores, por ejemplo, Centro de Español, Universidad de los Andes, Bogotá; Centro de Escritura Javeriano, Pontificia Universidad Javeriana, Cali; Centro de Escritura de la Universidad del Cauca, Popayán; Centro de Estudios en Lectura y Escritura CELEE, Universidad EAFIT, Medellín.

Soy profesor/tutor, desde donde el coordinador del CED y los tutores gestionaban los servicios y accedían a recursos para mejorar sus procesos de tutoría y asesoría, además, recibían acompañamiento del coordinador del CED, profesionales del área del lenguaje y el investigador. Las estrategias de gestión de los servicios del CED, son coherentes con los planteamientos de Bell (2000), Reardon (2010), Bell y

Frost (2012) y, el acompañamiento y formación de los tutores concuerdan con investigaciones como las de Eckard y Stroudsburg, (2013), Holtz (2014).

Somos comunidad, desde donde se realizan procesos de divulgación de las producciones académicas de los estudiantes y profesores, que fueron apoyadas o acompañadas desde el CED. CE alrededor del mundo han implementado en sus páginas estrategias de publicación de los escritos de sus usuarios, por ejemplo, El CE de *Reed College*, Portland, Oregón, Estados Unidos; El CE de *Coe College*, Iowa, Estados Unidos; el CE del Instituto de Tecnología de California, Pasadena, California, Estados Unidos. El gráfico 97 presenta la estructura de los módulos y su contenido.

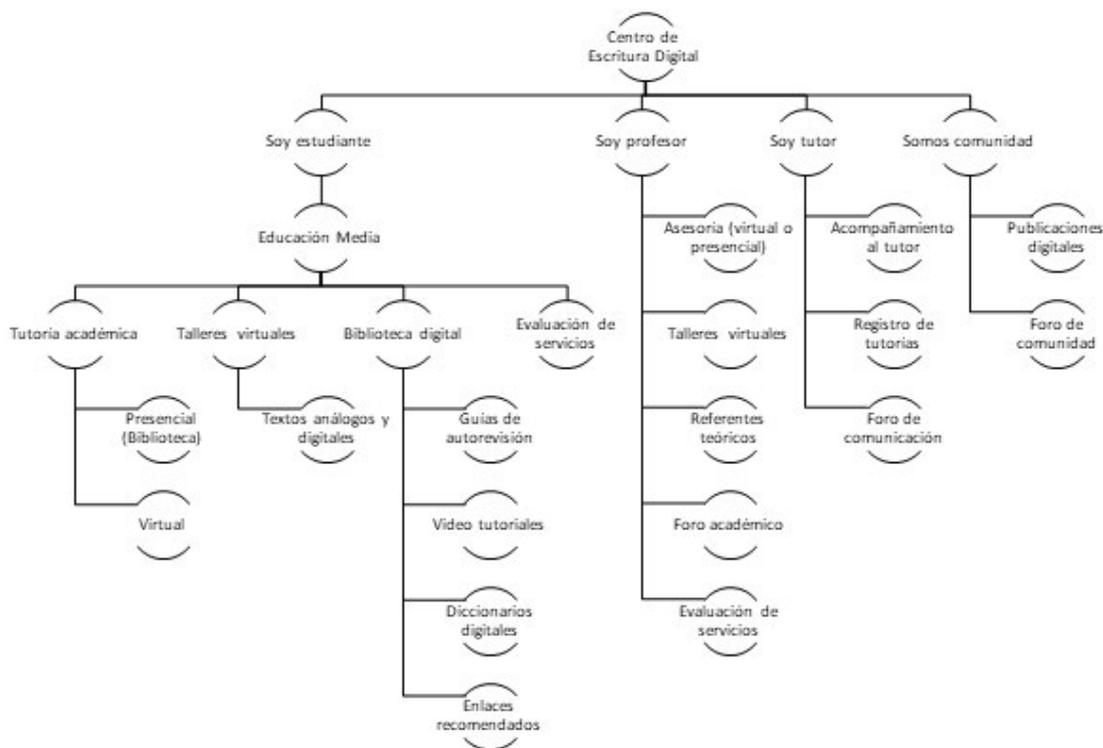


Gráfico 1. Estructura modular CED, construcción propia.

Otra de las características de Moodle es la posibilidad que ofrece para insertar contenidos multimedia. Villasevil Marco (2016) afirma que un buen producto multimedia educativo es aquel que aprovecha pedagógicamente las posibilidades técnicas diferenciales. En el CED los usuarios podían acceder a recursos como imágenes que aportaban al significado del texto, gráficos que resumían las orientaciones de una guía de escritura, videos sobre los componentes teóricos y prácticos de determinado tipo de texto. Esta posibilidad permitió que los usuarios desarrollarán diferentes procesos cognitivos con el propósito de lograr los objetivos de aprendizajes alrededor de la escritura académica, además, los contenidos multimedia fortalecieron la motivación de los estudiantes para participar en actividades virtuales. El gráfico 98 muestra el diseño del CED en la plataforma Moodle.

Moodle permitió personalizar la presentación general de los CED de cada institución. En los CED de ambas instituciones las opciones de navegación, administración y usuarios en línea fueron ocultadas para hacer comprensible la navegación. El área personal fue similar en estructura para ambas instituciones, pero algunas características del diseño fueron diferentes, así, para la institución educativa pública la escala de color fue azul, la institución educativa privada fue verde azul. Otras características distintivas de los CED fueron el logo, la portada y video de presentación, estos últimos recursos buscaban generar una identidad institucional del CED, logrando su réplica en otros espacios académicos y administrativos en cada institución educativa. El identificar estrategias diferenciadoras que institucionalicen el CED son coherentes con investigaciones como las de Fujioka (2011); Reichelt, Salski, Andres, Lowczowski, Majchrzak, Molenda, y Wiśniewska-Steciuk (2013); Broekhoff (2014).

### **Administración de los usuarios del Centro de Escritura Digital**

Otra de las razones porque se determinó utilizar Moodle para el CED, fue la gestión de

los usuarios. Desde Moodle no hay un límite de usuarios y hay un recurso para matricular y gestionar los servicios. Para el estudio se matricularon los estudiantes de la educación media y los profesores, además, se restringieron los accesos a determinadas actividades y formularios de los módulos según el perfil, es decir, todos los usuarios podían ver lo que se encontraban en los módulos, pero dependiendo de su perfil podían acceder a los recursos. Esta opción, también permite que en un futuro las instituciones educativas pueden determinar matricular en el CED a todos los estudiantes, padres de familia y egresados.

Los usuarios directos del CED eran los estudiantes de la educación media y profesores de las instituciones educativas. Y los usuarios indirectos los padres de familia y demás estudiantes de las instituciones educativas. Los padres de familia podían ingresar al CED por medio de los usuarios y contraseñas de sus hijos (estudiantes); los estudiantes diferentes a los de la educación media accedían a los recursos del CED por medio de los profesores, quienes hacían uso de los mismos durante las actividades de aula. Esta relación entre los usuarios y CED ha sido abordada por otros CE en el contexto internacional y nacional, por ejemplo, El Centro de Estudios en Lectura y Escritura CELEE, Universidad EAFIT, Medellín y El Centro de Producción Textual, Fundación Universitaria Unitrópico, Yopal, brindan servicios para los estudiantes, profesores, empleados de la universidad y empresas, ampliando las posibilidades de atención a una comunidad educativa de carácter regional.

Para matricular los usuarios al CED las instituciones educativas, por medio de los coordinadores del CED, debían reportar al equipo colaborador los estudiantes que se encontraban cursando los grados décimo y undécimo, con su número de documento de identidad y correo electrónico. Además, se debía reportar el nombre completo, número de documento de identidad y correo electrónico de todos los profesores

de la institución. En la institución educativa pública los correos electrónicos fueron los personales de los estudiantes y profesores, y en la institución educativa privada fueron los correos institucionales.

Los coordinadores de los CED reportaban las novedades que se presentaban en la matrícula de los usuarios como la cancelación de los servicios a algún estudiante por cambio de institución educativa, actualización de correo electrónico del estudiante, estudiantes nuevos en la institución, al equipo colaborador, quienes, se encargaban de enviar un informe de la situación a la Unidad de Virtualidad, de la Universidad de Antioquia, para que realizarán los procesos de matrícula, actualización o eliminación de la información de los usuarios.

Los estudiantes y profesores quedaban matriculados con el usuario, correspondiente al número de documento de identidad y la contraseña, la letra inicial del primer nombre en minúscula y el número de documento de identidad, seguido. Cuando el usuario ingresaba por primera vez al CED, debían cambiar la contraseña, y a partir de ese momento era su responsabilidad el manejo de lo que se publicaba en el CED. Si el usuario olvidaba la contraseña la podía recuperar desde el enlace de ingreso al CED, donde se solicitaba el usuario o el correo electrónico, el sistema le enviaba un enlace para crear una nueva contraseña. Era necesario que cada usuario tuviera su propio correo electrónico con el propósito de mantener unas condiciones de seguridad y confiabilidad de los procesos de aprendizajes que se desarrollaban en el CED, esto concuerda con los planteamientos de Ganobcsik-Williams (2011) y Villasevil Marco (2016).

### **La navegación interna y externa del Centro de Escritura Digital**

Al estar Moodle basado en la web los estudiantes y profesores ingresaban al CED desde cualquier lugar donde tuvieran acceso a una

conexión a internet, no tenían que estar en la institución educativa para acceder a los servicios virtuales ofrecidos, además, podían hacer uso de los dispositivos móviles. Para ingresar al CED, ambas instituciones educativas crearon desde sus páginas web un enlace de acceso, que permitía a los estudiantes y profesores no tener que memorizar o grabar otras URL, solo era ingresar a las páginas institucionales y desde ahí acceder al CED. El uso de la página institucional para ingresar al CED ha sido utilizado por diversos CE en el contexto internacional y nacional, por ejemplo, El CE de la Universidad de Oklahoma, Estados Unidos; el CE del Tecnológico de Monterrey, México; El CE de la Universidad de Adelaida, Australia; Centro Virtual de Escritura, Lenguaje y Expresión CVELE, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia.

Villasevil Marco (2016) plantea que el sistema de navegación debe ser transparente para que el usuario pueda tener el control de las rutas de trabajo. La navegación interna del CED se pensó para que los estudiantes y profesores, desde el lugar que se encuentren los remitiera a la página anterior consultada o al home. Para ello, en la parte superior de cada servicio encontraban una flecha de retorno y una imagen de una casita (Home). Desde la pantalla inicial del CED los usuarios accedían a los diferentes módulos y creaban sus propias rutas de aprendizaje. Igualmente, si deseaban consultar un recurso del CED no visible en la pantalla, se desplegaba una ventana emergente, sin sacar al usuario de la pantalla de origen.

Bartolomé (2002), Mayer (2003) y Villasevil Marco (2016) consideran que los diferentes sistemas de navegación y la forma de gestionar las interacciones determinarán la facilidad de uso y amigabilidad. El CED permitía a los estudiantes y profesores que exploraran recursos seleccionados sobre la lectura y la escritura académica, que se encontraban alojados en otras páginas web. Para ello, cuando el usuario desea explorar estos recursos daba clic sobre el

enlace y lo dirigía a una ventana emergente, sin salir del CED. Con esto se buscaba que, aunque el usuario explorara las posibilidades que existen en la web, no olvidara los propósitos de aprendizaje que lo motivaron a utilizar los servicios del CED.

### **Características de acceso y uso de los recursos del Centro de Escritura Digital**

La herramienta de comunicación del CED estuvo apoyada desde los foros, el chat y los formularios. Pascal, Comoglio, Fernández, y Penco (2014) afirman que en las herramientas de comunicación virtual la construcción del conocimiento se logra con las interacciones entre los estudiantes y profesores, pero estas interacciones deben desarrollarse de manera colaborativa. Durante los talleres virtuales los estudiantes podían hacer consultas, generar discusiones, precisar conceptos por medio de los foros que contenía cada taller. Además, los formularios de solicitud de tutoría académica eran el primer contacto entre el usuario y el CED, la asignación de la hora y lugar de la cita se hacía por correo electrónico. Los servicios de tutoría académica virtual, estaban soportados en el chat. Sin embargo, en el espacio físico del CED se podían acercar los estudiantes y profesores, y solicitar alguno de los servicios del CED.

Moodle proporciona un conjunto de herramientas flexibles que soportan el aprendizaje mixto (*blended learning*) como los cursos totalmente virtuales. Desde el CED se ofrecieron a los estudiantes de cada institución educativa tres talleres virtuales, dos diferentes y uno en común. Para el caso 1, los talleres virtuales fueron: escritura de presentaciones para el apoyo a la expresión oral, construyendo una reseña para descubrir el texto y el ensayo como gestor de ideas. Para el caso 2, los talleres virtuales fueron: el informe de lectura a través de las áreas, el ensayo como gestor de ideas y el resumen: transformando un texto original.

Los talleres virtuales contenían recursos visuales, audiovisuales y gráficos, por lo cual, los estudiantes que participaban de uno de los talleres debían tener disponible, como mínimo, un computador con acceso a internet, y un audífono; estas características estaban orientadas a materializar los postulados de Mayer (2005) sobre la Teoría Cognitiva del Aprendizaje Multimedia. Todos los talleres virtuales estaban soportados en la plataforma Moodle, y se hacía uso de los recursos que ofrecía esta plataforma: a) foros, para intercambiar, compartir y construir discusiones alrededor de la temáticas, también, para publicar las producciones desarrolladas durante los talleres; b) cuestionarios y encuestas, para indagar por saberes previos, confrontar análisis de temas, procesos de auto-evaluación; c) wikis, para construir ideas colaborativamente; d) tareas, para subir las producciones a la plataforma y recibir realimentación de los tutores.

Otro recurso, con que contaban los estudiantes y profesores eran las guías de escritura, documentos que se alojaron en la biblioteca de recursos en formato pdf. Algunos de los temas de las guías eran la escritura de párrafos argumentativos, la respuesta a exámenes, también, los usuarios encontraban recursos para la escritura digital, por ejemplo, la redacción de un comentario en un blog, escritura en una wiki, esto concuerda con investigaciones como las de Kirchoff (2013). Los recursos del CED como las guías y los talleres virtuales eran descargables y portables, esto permitía que los estudiantes hicieran uso de los mismos sin una conexión a internet, y que los profesores lo utilizarán en las clases de sus áreas. Igualmente, los profesores/tutores tenían acceso a los talleres virtuales y guías, además, había un módulo específico para ellos, desde donde se gestionaba los procesos de tutoría y había recursos en formato pdf, para fortalecer los procesos de tutoría y asesoría de las prácticas de escritura académica.

Para el desarrollo de la tutoría académica virtual y sincrónica se hizo uso del recurso de

Moodle, del chat. Los estudiantes solicitaban el servicio por medio del CED, y el coordinador del CED, asignaba el tutor, el día y la hora de encuentro. Al estudiante y tutor les llegaba un correo, con la información al respecto. Por medio del chat, se desarrollaban las consultas frente al proceso de escritura. Vale anotar, que esta opción fue de las menos exploradas, debido a que los estudiantes cuando diligenciaban la solicitud de la tutoría la solicitaban presencial, esto concuerda con estudios previos como el desarrollado por Neaderhiser y Wolfe (2009).

### Conclusiones

El uso de Moodle para la gestión de un CED en la educación media permite que las instituciones educativas continúen con la mantenibilidad del mismo, desde la arquitectura de los servicios, la conformidad de los estándares de calidad en la plataforma de aprendizaje y el soporte técnico de una comunidad de pares a nivel mundial. Además, su uso no generará costos adicionales de actualización, lo que permitirá que las instituciones educativas puedan mantener un servicio de calidad, con estándares técnicos internacionales y respondiendo a los cambios que se den en los sistemas red a nivel global. Lo anterior, concuerda con las afirmaciones de Ganobcsik-Williams (2011) en su informe final sobre la operación del Laboratorio de Escritura Online de Coventry, Reino Unido.

La estructura técnica del CED permitió una funcionalidad y facilidad de uso para los estudiantes, profesores y tutores. Lo que se reflejó en que los recursos que se diseñaron para el fortalecimiento de la escritura académica fueron utilizados, en mayor medida, como los talleres virtuales, o en menor medida como la tutoría virtual, este uso concuerda con investigaciones previas realizadas por Neaderhiser y Wolfe (2009). Además, se observó disponibilidad por parte de los profesores, estudiantes y profesores/tutores, para responder a los objetivos de aprendizajes alrededor de las prácticas de escritura académica que se establecían desde las

áreas del currículo escolar e intereses personales de los usuarios, apoyados desde el CED.

Vesga Parra (2011) y Wastiau, Blamire, Kearney, Quittre, Van de Gaer y Monseur (2013) afirma que ampliar la infraestructura tecnológica no es suficiente para la implementación en las prácticas institucionales. La estructura técnica CED permitió acoger una institución privada con 110 estudiantes de educación media y 40 profesores; y una institución pública con 320 estudiantes y 69 profesores. Lo que se refleja en que la disponibilidad de atención a los usuarios no se limita por el componente técnico, sino por cuestiones administrativas al interior de cada institución. La gestión del CED desde Moodle, permite que el número de usuarios pueda ser la totalidad de integrantes de una Comunidad Educativa, es decir, permite la escalabilidad según la evolución del CED en la institución educativa.

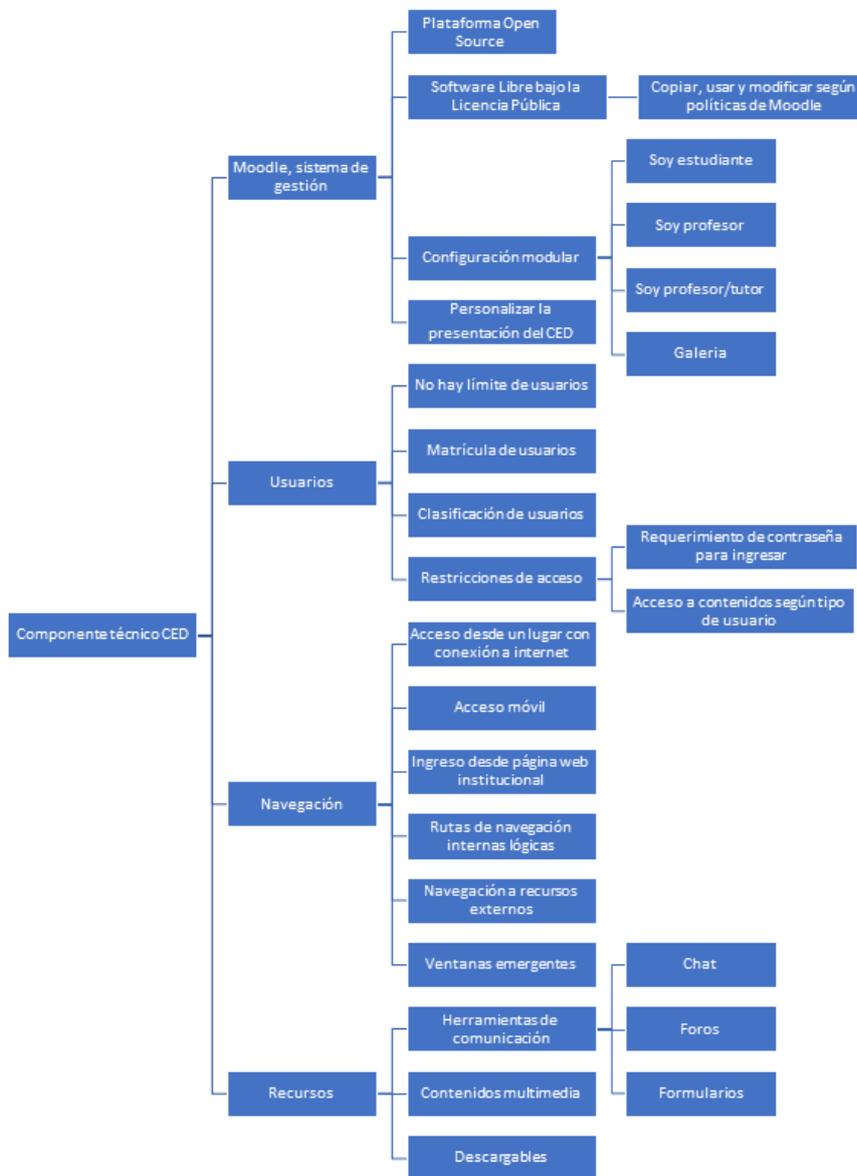
Las rutas de navegación que se diseñaron fueron comprensibles para los estudiantes y profesores, su diseño correspondiente a cuatro módulos y la posibilidad de ir al *home* desde cualquiera de las páginas que se visitarán, facilitó la exploración y uso de recursos de manera intuitiva por parte de los usuarios. Fue importante que las rutas de navegación fueran coherentes para que los estudiantes no se sintieran confundidos y desmotivados para participar en las actividades del CED, además, para que pudieran acceder de manera autónoma a los servicios, sin necesidad de un tutor que los guiara, esto concuerda con las afirmaciones de Villasevil Marco (2016).

Moodle resultó siendo un entorno eficaz y confiable para la gestión del CED, esto concuerda con investigaciones previas como la de Ganobcsik-Williams (2011) y Newbold (2013). Durante el periodo de implementación del CED no se presentaron problemas con la información de los usuarios, los talleres y guías mantuvieron las características de navegación y accesos establecidas por el administrador. Además, las

restricciones de acceso establecidas para los roles de los usuarios generaron condiciones de seguridad y confiabilidad para el uso y descargue de los recursos dentro del CED.

Los diseños de recursos multimodales para el trabajo de la escritura académica favorecieron en los estudiantes y profesores su uso desde la plataforma y la presencialidad. Los recursos del CED se adaptaron a las condiciones del

Moodle, sin embargo, sus usos superaron el acceso a la plataforma, se incorporaron a los proyectos de las instituciones educativas y a las estrategias de aprendizajes dentro de las áreas establecidas en el currículo escolar. Además, el poder tener diversos tipos de recursos, gráficos, audiovisuales, hipertextuales, potenció las características pedagógicas, didáctica y técnicas del CED.



**Gráfico 2. Componente técnico del CED,**  
 Fuente: Propia.

## Referencias

- Bartolomé, A. (2002). *Multimedia para educar*. Barcelona: Ediciones Edebé.
- Bell, J.H. (2000). When hard questions are asked: Evaluating writing centers. *The Writing Center Journal*, 21(1), 7 – 28.
- Bell, D. C., y Frost, A. (2012). Critical Inquiry and Writing Centers: A Methodology of Assessment. *Learning Assistance Review*, 17(1), 15-26. Recuperado de <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ973400.pdf>
- Broekhoff, M. (2014). A Tale of Two Writing Centers in Namibia: Lessons for Us All. *Journal of Academic Writing*, 4(1), 66-78. Recuperado de <http://e-learning.coventry.ac.uk/ojs/index.php/joaw/article/viewFile/92/150>
- Calle Álvarez, G. Y. (2016). *Cartografía de los centros de escritura: un estado del arte*. [Con] textos, 5(17), 29-39. Recuperado de <http://revistas.usc.edu.co/index.php/Contextos/article/view/607#.WrbBDojwaUk>
- Carino, P. (1998). *Computers in the Writing Center: A Cautionary History*. *Wiring the Writing Center*. Ed. Eric Hobson. Utah: Utah State UP, 171-193.
- Eckard, S., y Stroudsburg, E. (2013). Facebook as a Tool for Both Writing Centers and Academic Classrooms. *EAPSU Online: A Journal of Critical and Creative Work*, 102.
- Emerson, L. (2012). *Developing a “kiwi” Writing Centre at Massey University, New Zealand*. *Writing Programs Worldwide: Profiles of Academic Writing in Many Places*, 313-323. Recuperado de <https://wac.colostate.edu/books/wpww/chapter27.pdf>
- Flórez, R. y Gutiérrez, M. (2011). *Alfabetización académica: una propuesta para la formación de docentes universitarios*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Forero Gómez, A. (2015). *Introducción al curso de Español*. En: Escallón Largacha, E., y Forero Gómez, A. (autores-compiladores). *Aprender a escribir en la universidad*. Universidad de los Andes, Bogotá, p. 73-76
- Fujioka, M (2011) U.S. writing center theory and practice: implications for writing centers in Japanese universities. *Kinki University Center for Liberal Arts and Foreign Languages Education Journal*, 2(1), 205 – 224
- Ganobcsik-Williams, L. (2011) *Coventry online writing lab JISC final report*. JISC. Recuperado de <https://curve.coventry.ac.uk/open/items/156e28d2-462e-9a0e-cefe-0097f2fd0362/1/>
- Giles, R. (1981). *The Applied Writing Lab at Auburn University*. *Writing Lab Newsletter*. 5(6), 7-8.
- Hewett, B. L. (2010). *The online writing conference: A guide for teachers and tutors*. Boynton/Cook.
- Holtz, E. V. (2014), *Mode, Method, and Medium: The Affordance of Online Tutorials in the Writing Center*. Honors Scholar Theses, Universidad de Connecticut, Estados Unidos. Recuperado de [http://digitalcommons.uconn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1352&context=srhonors\\_theses](http://digitalcommons.uconn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1352&context=srhonors_theses)
- Kinhead, J. (1988). The Electronic Writing Tutor. *Writing Lab Newsletter*, 13(4), 4-5.
- Kirchoff, J. (2013). *Writing Centers as Literacy Sponsors in the 21st Century: Investigating Multiliteracy Center Theory and Practice*. Tesis de Doctorado. [https://etd.ohiolink.edu/rws\\_etd/document/get/bgsu1352215261/inline](https://etd.ohiolink.edu/rws_etd/document/get/bgsu1352215261/inline)
- López García, P. y Sein-Echaluce Laclata, M. (2007). MOODLE: difusión y funcionalidades. Conferencia: I Jornadas de innovación docente, tecnologías de la información y la comunicación e investigación. Zaragoza, España. Recuperado de [http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MTE/Gen02/Admon\\_aprendizaje/Unidad%204/Lect\\_7\\_Moodle-Difusion\\_y\\_funcionalidades.pdf](http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MTE/Gen02/Admon_aprendizaje/Unidad%204/Lect_7_Moodle-Difusion_y_funcionalidades.pdf)

- Martínez, D., y Olsen, L. (2015). Online writing labs. En B. L. Hewett & K. E. DePew (Eds.), *Foundational Practices of Online Writing Instruction* (pp. 183-210). Fort Collins, Colorado: The WAC Clearinghouse y Parlor Press. Recuperado de <http://wac.colostate.edu/books/owi/foundations.pdf#page=201>
- Mayer, R. E. (2003). *Multimedia learning*. Cambridge: University Press.
- Mayer, R. E. (2005). *Cognitive theory of multimedia learning*. EN: R.E. Mayer (ed.) *The Cambridge Handbook of Multimedia Learning*, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 31-48.
- McAndrew, D. A., y Reigstad, T. J. (2001). *Tutoring writing: A practical guide for conferences*. Portsmouth NH: Heinemann-Boynton/Cook
- McKinney, J. G. (2009). New media matters: Tutoring in the late age of print. *The Writing Center Journal*, 29(2), 28-51.
- Molina Natera, V. (2012). Escritura a través del currículo en Colombia: situación actual y desafíos. *Magis: Revista Internacional de Investigación en Educación*, 5(10), 93-108. Recuperado de <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/magis/article/view/4167>
- Murphy, C., y Law, J. (Eds.). (1995). *Landmark essays on writing centers*. Davis, CA: Hermagoras Press
- Neaderhiser, S., y Wolfe, J. (2009). Between technological endorsement and resistance: The state of online writing centers. *The Writing Center Journal*, 29(1), 49-77. Recuperado de <http://edithchung.wikispaces.com/file/view/A+brief+history+of+computer+support+for+writing+centers.pdf>
- Newbold, D. (2013). An integrated approach to providing feedback in a blended course of academic writing. *Educazione Linguistica–Language Education*, 5. Recuperado de <http://virgo.unive.it/ecf-workflow/uploa>

**INSTRUCCIONES A LOS AUTORES PARA LAS PUBLICACIONES DE LA  
PRÓXIMA EDICIÓN DE LA REVISTA  
SABER, CIENCIA Y LIBERTAD  
DE LA UNIVERSIDAD LIBRE – SECCIONAL CARTAGENA**

**Parámetros para la elaboración de los artículos**

**Normas para presentación de artículos**

La revista *Saber, Ciencia y Libertad* es una publicación semestral de la Universidad Libre, Sede Cartagena. Se propone como principal objetivo la difusión de los avances y los resultados de proyectos de investigación en las áreas de las Ciencias Sociales realizados por miembros de la Universidad Libre y por colaboradores externos. Se concentra en publicar artículos de investigación, de reflexión y revisión, de acuerdo con las características definidas por Colciencias.

Sólo se reciben trabajos originales e inéditos, lo que implica que no deben haber sido publicados total o parcialmente. Los manuscritos deben ser enviados en idioma español y en archivo Word al correo institucional de la revista: [sabercienciaylibertad@unilibrectg.edu.co](mailto:sabercienciaylibertad@unilibrectg.edu.co), con copia al correo: [zilathromero@yahoo.com](mailto:zilathromero@yahoo.com)

**REQUISITOS TÉCNICOS**

La revista *Saber, Ciencia y Libertad* utiliza el estilo de citación entre paréntesis por autor y año: (Autor, año, páginas). La bibliografía debe estar elaborada según este mismo patrón. Las notas al pie de página se utilizan únicamente para explicar, comentar o complementar el texto del artículo. Para más detalles acerca del manejo de referencias bibliográficas, sugerimos consultar las normas internacionales de la *American Psychological Association* (APA). A continuación presentamos algunas especificaciones básicas:

**Especificaciones Tipográficas**

Papel: Tamaño carta

Fuente: Times New Roman, 12 puntos.

Espaciado:

- Texto a doble espacio y alineado a la izquierda, excepto en tablas y figuras.
- Dos espacios después del punto final de una oración

Márgenes: 3 centímetros por cada lado.

**Abreviaturas**

Cap. Capítulo

Ed. Edición

Ed. Rev. Edición revisada

Ed. (Eds.) Editor (Editores)

Trad. Traductor (es)

S.F. Sin fecha

p. (pp.) Página (páginas)

Vol. Volumen

Vols. Volúmenes

No. Número

Pte. Parte

Inf. Téc. Informe técnico

Suppl. Suplemento

**CITAS:**

Una cita es la expresión parcial de ideas o afirmaciones incluidas en un texto con referencia precisa de su origen o fuente y la consignación dentro de la estructura del texto. En el estilo APA se utilizan paréntesis dentro del texto en lugar de notas al pie de página o al final del texto, como en otros estilos. La cita ofrece información sobre el autor y año de publicación, que conduce al lector a las referencias bibliográficas que se deben consignar al final del documento.

### **Citas textuales:**

Una cita es textual cuando se extraen fragmentos o ideas textuales de un texto. Las palabras o frases omitidas se reemplazan con puntos suspensivos (...). Para este tipo de cita es necesario incluir el apellido del autor, el año de la publicación y la página en la cual está el texto extraído.

Cuando la cita tiene menos de 40 palabras se escribe inmersa en el texto y entre comillas. Se escribe punto después de finalizar la cita y todos los datos.

Las citas que tienen más de 40 palabras se escriben aparte del texto, con sangría, un tamaño de letra un punto menor y sin comillas. Al final de la cita se coloca el punto **antes** de los datos (recuerde que en las citas con menos de 40 palabras el punto se pone después).

### **Citas no textuales o parafraseadas:**

En la cita de parafraseo se utilizan las ideas de un autor, pero no en forma textual sino que se expresan en palabras propias del escritor. En esta cita es necesario incluir el apellido del autor y el año de la publicación.

### **Normas según los autores:**

Cuando son dos autores, sus apellidos van separados por “&”.

Cuando son de tres a cinco autores, la primera vez que se citan se indican los apellidos de todos. Posteriormente se cita solo el primero y se agrega et al seguido de punto (et al.).

Cuando son seis o más autores se cita el apellido del primero seguido de et al. desde la primera citación.

En el caso de que sea un autor corporativo se coloca el nombre de la organización en vez del apellido: ICBF (2010) afirma (...)/ (...) los desplazados (ICBF, 2010)

Cuando el autor es anónimo, en vez del apellido se coloca la palabra “anónimo” y se tienen en cuenta todas las reglas anteriores.

Cita de una cita: Se realiza cita de una cita cuando se está teniendo acceso a fuentes secundarias de información. Es decir, cuando se accede a información de algún autor o entidad a través de otro autor, quien lo ha citado en su texto.

### **Referencias:**

Las referencias están constituidas por un listado de los datos de cada fuente consultada para la elaboración de un trabajo y que aparecen citados en el texto. Este listado permite identificar y localizar las fuentes para cerciorarse de la información contenida allí o complementarla en caso de ser necesario. Todos los autores citados en el cuerpo de un texto o trabajo deben coincidir con la lista de referencias del final, nunca debe referenciarse un autor que no haya sido citado en el texto y viceversa.

La lista de referencias se hace con interlineado 1,5, cada una debe tener sangría francesa y el listado debe organizarse según el orden alfabético de los apellidos de los autores de las fuentes. Para la referenciación de números o volúmenes de alguna publicación es necesario usar números arábigos y no romanos.

### **Referencia según fuente de la cita:**

#### **Libro:**

- Forma básica: Apellido, Iniciales del nombre. (Año). *Título*. Lugar de publicación: Editorial.
- Libro con autor: Apellido, Iniciales del nombre. (Año). *Título*. Ciudad: Editorial.
- Libro con editor: Apellido, Iniciales del nombre. (Ed.). (Año). *Título*. Ciudad: Editorial.
- Libro online: Apellido, Iniciales del nombre. (Año). *Título*. Recuperado de <http://www.xxxxxx.xxx>
- Capítulo de un libro: Se referencia un capítulo de un libro cuando el libro es con editor, es decir, que el libro consta de capítulos escritos por diferentes autores. En ese caso

se cita así: Apellido, Inicial del nombre. (Año). Título del capítulo o la entrada. En A. A. Apellido. (Ed.), *Título del libro* (pp. xx-xx). Ciudad: Editorial.

### Publicaciones periódicas:

#### Artículos científicos:

- Forma básica para un solo autor: Apellido, A. A. (Fecha). Título del artículo. *Nombre de la revista*, volumen (número), pp-pp.
- Forma básica para varios autores: Apellido, A. A., Apellido, B. B. & Apellido, C. C. (Fecha). Título del artículo. *Nombre de la revista*, volumen (número), pp-pp.

#### Artículos de revista:

- Impreso: Apellido, A. A. (año, mes, día). Título del artículo. *Nombre de la revista*. Volumen (Número), pp-pp.
- Online: Apellido, A. A. (año, mes, día). Título del artículo. *Nombre de la revista*. Recuperado de <http://www.xxxxxx.xxx>

#### Nota importante:

Al referenciar revistas científicas cítelas por su nombre completo (no abreviado)

Absténgase de utilizar resúmenes como referencias.

Las referencias de artículos aceptados pero aún en trámite de publicación deberán designarse como “en prensa” o “próximamente a ser publicados”; los autores obtendrán autorización por escrito para citar tales artículos y comprobar que han sido aceptados para publicación, de acuerdo con las normas de derecho de autor.

#### El trabajo debe constar de las siguientes secciones:

Se emplea la metodología IMRYD (Introducción, Metodología, Resultados y Discusiones) con los siguientes apartados:

- Título, subtítulo (si lo tiene), nombre del autor (o autores)
- *Abstract* en español e inglés (máximo 200 palabras)
- Palabras clave (entre cinco y diez)
- Texto del artículo
- Obras citadas.
- Bibliografía.
- Tablas con sus textos.
- Figuras u otras ilustraciones con sus textos.
- Se debe incluir una breve reseña bibliográfica (máximo 150 palabras) del autor (o autores) que incluya sus títulos, cargos, filiación institucional y publicaciones, así como su dirección de correo electrónico.

#### Exclusividad

Se recibirán ensayos resultados finales de investigación, avances, o borradores, siempre que no sean remitidos a otro lugar para su publicación o que no hayan sido ya publicados en otra revista, compilación o texto.

#### Evaluación calificada por árbitros competentes (evaluación por pares)

En el desarrollo de las políticas fijadas por el consejo editorial y los criterios fijados por COLCIENCIAS, los artículos depositados en la revista, una vez recibidos serán enviados para la evaluación de pares externos o “árbitros competentes anónimos”, quienes certifican la originalidad y la calidad del documento.

Tanto la identidad de los pares evaluadores como la de los autores serán de conocimiento exclusivo del editor.

Los conceptos de evaluación de los artículos serán confidenciales, pero el resultado se hará saber a los autores.

## INSTRUCTIONS TO THE AUTHORS FOR PUBLICATIONS OF THE NEXT EDITION OF THE MAGAZINE KNOWLEDGE, SCIENCE AND FREEDOM OF THE FREE UNIVERSITY - SECCIONAL CARTAGENA

### Parameters for the elaboration of the articles

#### Rules for presentation of articles

The magazine Saber, Science and Freedom is a biannual publication of the Free University, Seat Cartagena. The main objective is to disseminate the advances and results of research projects in the areas of Social Sciences carried out by members of the Free University and external collaborators. It focuses on publishing articles of research, reflection and review, according to the characteristics defined by Colciencias.

Only original and unpublished works are received, implying that they should not have been published in whole or in part. The manuscripts must be sent in Spanish language and in Word file to the institutional mail of the magazine: [sabercienciaylibertad@unilibrectg.edu.co](mailto:sabercienciaylibertad@unilibrectg.edu.co), with copy to the mail: [zilathromero@yahoo.com](mailto:zilathromero@yahoo.com)

#### TECHNICAL REQUIREMENTS

The journal Saber, Science and Freedom uses the style of citation in parentheses by author and year: (Author, year, pages). The bibliography must be prepared according to this same pattern. The footnotes are used only to explain, comment or complement the text of the article. For more details on the handling of bibliographic references, we suggest consulting the international standards of the American Psychological Association (APA). Here are some basic specifications:

#### Typographic Specifications

Paper: Letter size

Source: Times New Roman, 12 points.

#### Spacing:

- Double-spaced text aligned to the left, except in tables and figures.

- Two spaces after the end point of a sentence

Margins: 3 centimeters per side.

#### Abbreviations

Chap. Chapter

Ed Edition

Ed. Rev. Revised Edition

Ed. (Eds.) Editor (Editors)

Trad. Translator (s)

S.F. Without date

P. (Pp.) Page (pages)

Vol.

Vols. Volumes

No.

Part Pte.

Technical Report Technical Report

Suppl. Supplement

#### QUOTES:

A quotation is the partial expression of ideas or statements included in a text with precise reference of its origin or source and the consignment within the structure of the text. In the APA style parentheses are used within the text instead of footnotes or at the end of the text, as in other styles. The citation offers information about the author and year of publication, which leads the reader to the bibliographical references that should be recorded at the end of the document.

#### Textual Quotes:

An appointment is textual when fragments or textual ideas are extracted from a text. Missing words or phrases are replaced with ellipses (...). For this type of appointment it is necessary to

include the surname of the author, the year of publication and the page in which the extracted text is.

When the quotation has less than 40 words, it is written in the text and enclosed in quotation marks. You write point after the end of the appointment and all the data.

Citations that have more than 40 words are written apart from the text, with indentation, a font size a lower point, and no quotation marks. At the end of the appointment the point is placed before the data (remember that in appointments with less than 40 words the point is put later).

Non-textual or paraphrased quotations:

In the paraphrase, the ideas of an author are used, but not in textual form, but are expressed in the writer's own words. In this appointment it is necessary to include the author's last name and the year of publication.

Standards according to the authors:

When they are two authors, their last names are separated by "&".

When there are three to five authors, the first time they are mentioned, they indicate the surnames of all. Subsequently only the first is cited and et al is added followed by dot (et al.).

When six or more authors are cited the surname of the first followed by et al. From the first summons.

In the case of a corporate author, the name of the organization is placed instead of the last name: ICBF (2010) states (...) / (...) the displaced (ICBF, 2010)

When the author is anonymous, instead of the surname the word "anonymous" is placed and all the previous rules are taken into account.

Appointment Quotation: An appointment is made when accessing secondary sources of information. That is, when accessing information from an author or entity through another author, who has quoted in his text.

References:

The references are constituted by a list of the data of each source consulted for the elaboration of a work and that they appear quoted in the text. This list allows to identify and locate the sources to make sure the information contained therein or to complement it if necessary. All authors cited in the body of a text or work must agree with the list of references of the end, should never refer to an author who has not been cited in the text and vice versa.

The list of references is made with 1.5 line spacing, each one must have French indentation and the list must be organized according to the alphabetical order of the surnames of the authors of the sources. For the reference of numbers or volumes of any publication it is necessary to use Arabic and non-Roman numerals.

Reference according to source of the quotation:

Book:

- Basic form: Last name, initials of the name. (Year). Title. Place of publication: Publisher.

- Book with author: Last name, initials of the name. (Year). Title. City: Editorial.

- Book with editor: Last name, Initials of the name. (Ed.). (Year). Title. City: Editorial.

- Online book: Last name, initials of the name. (Year). Title. Retrieved from <http://www.xxxxxx.xxx>

- Chapter of a book: A chapter of a book is referenced when the book is with an editor, that is, the book consists of chapters written by different authors. In this case it is quoted as: Last name, Initial of the name. (Year). Title of chapter or entry. In A. A. Last Name. (Ed.), Book title (pp. Xx-xx). City: Editorial.

Newspaper publication:

Scientific articles:

- Basic form for a single author: Last name, A.

A. (Date). Article title. Name of the journal, volume (number), pp-pp.

- Basic form for several authors: Last name, A. A., Last name, B. B. & Last name, C. C. (Date). Article title. Name of the journal, volume (number), pp-pp.

Magazine articles:

- Printed: Surname, A. A. (year, month, day). Article title. Name of the journal. Volume (Number), pp-pp.

- Online: Last name, A. A. (year, month, day). Article title. Name of the journal. Retrieved from <http://www.xxxxxx.xxx>

Important note:

When referencing scientific magazines by its full name (not abbreviated)

Refrain from using abstracts as references.

The references of articles accepted but still in the process of publication should be designated as “in press” or “soon to be published”; The authors will obtain written authorization to cite such articles and to verify that they have been accepted for publication, in accordance with the norms of copyright.

The work should consist of the following sections:

The methodology IMRYD (Introduction, Methodology, Results and Discussion) is used with the following sections:

- Title, subtitle (if it has one), name of the author (or authors)

- Abstract in Spanish and English (maximum 200 words)

- Keywords (between five and ten)

- Article text

- Cited works.

- Bibliography.

- Tables with your texts.

- Figures or other illustrations with their texts.

- A brief bibliographic review (maximum 150 words) of the author (s) should be included, including their titles, titles, institutional affiliation and publications, as well as their e-mail address.

Exclusiveness

Final research results, progress, or drafts will be received, provided they are not sent to another place for publication or have not already been published in another journal, compilation or text.

Qualified evaluation by competent referees (peer review)

In the development of the policies set by the editorial board and the criteria set by COLCIENCIAS, the articles deposited in the journal, once received will be sent for the evaluation of external peers or “competent anonymous referees”, who certify originality and quality Of the document.

Both the identity of the evaluating peers and that of the authors will be exclusively the publisher’s knowledge.

The concepts of evaluation of the articles will be confidential, but the result will be made known to the authors.



# SABER - CIENCIA Y Libertad

REVISTA DEL CENTRO DE INVESTIGACIONES DE LA UNIVERSIDAD LIBRE - CARTAGENA ISSN 1794-7154

## SUSCRIPCIÓN

Nombre y apellidos:		
Cédula o Nit:		
Oficina:	Teléfono:	
Residencia:	Teléfono:	
Ciudad:	País:	
Dirección electrónica:		
Suscripción a partir del número:		
Fecha:	Firma:	
Valor de la suscripción - dos números:	Colombia: \$60.000 Incluye envío	Exterior: US\$ 50 Incluye envío y transferencia interbancaria

### SABER, CIENCIA Y LIBERTAD

Universidad Libre, calle 30 No. 20-177 Pie de la Popa  
sabercienciaylibertad@unilibrectg.edu.co, zilathromero@yahoo.com  
www.sabercienciaylibertad.org

