

# NEGO NOTAS

Docentes

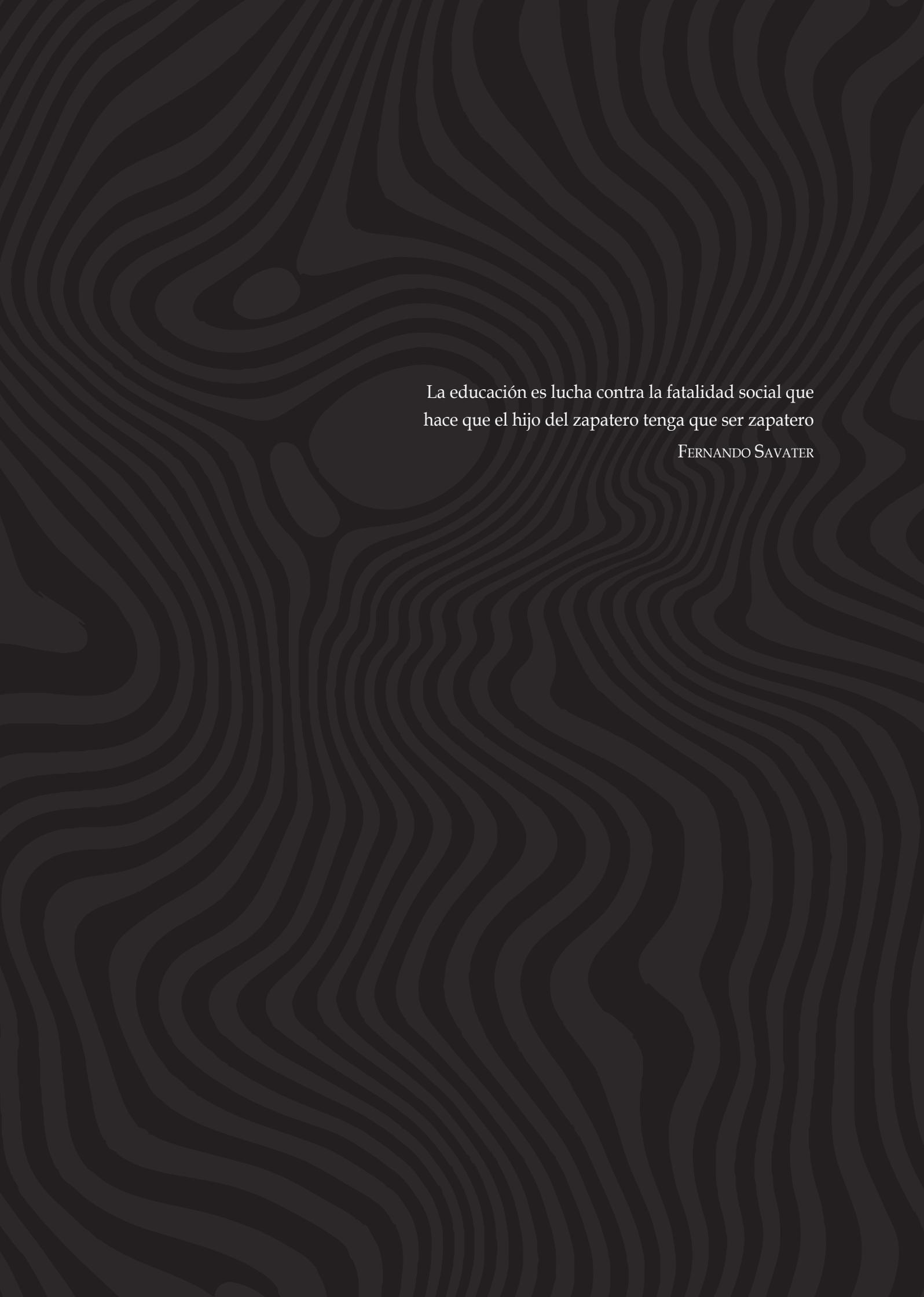
ISSN (en línea): 2711 - 3329

Edición 13

*cn*

Corporación Unificada Nacional  
de Educación Superior

VIGILADA MINEDUCACIÓN



La educación es lucha contra la fatalidad social que  
hace que el hijo del zapatero tenga que ser zapatero

FERNANDO SAVATER

# NEGO NOTAS

Docentes



EDICIÓN 13

2019A



**Liliana Margarita Rodríguez Rodríguez**

*Rectora*

*Corporación Unificada Nacional de Educación Superior - CUN*

**Rodrigo Fernando Acosta Trujillo**

*Vicerrector Académico y de Investigaciones*

**Tomás Durán Becerra**

*Director Nacional de Investigaciones*

**Carlos Alberto Gómez Cano**

*Editor en jefe*

**Rocío Olarte Dussán**

*Coordinadora de Publicaciones*



---

**Edición 13**

© Agosto, 2019. Corporación Unificada Nacional de Educación Superior - CUN  
Bogotá, Colombia.

**Corrección de estilo:**

Guillermo Andrés Castillo Quintana  
Daniela Lorena Rojas Galván

**Composición de carátula y diagramación:** Lina Guevara Buitrago

**Imagen de carátula:** Pawel Czerwinski en Unsplash

**Primera edición:** abril de 2013

ISSN (en línea): 2711 - 3329

Reservados todos los derechos.

Se prohíbe el uso comercial y sin autorización del material intelectual contenido en esta obra. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada o transmitida por ningún medio sin permiso del editor.

## Comité científico

### **Gerardo Machucha Téllez**

Becario del Doctorado de la Universidad  
Federal de Uberlandia - MG, Brasil  
Magíster en Educación

### **Elvia María Jiménez Zapata**

Universidad Surcolombiana  
Magíster en Tributación

### **Martha Liliana Torres Barrero**

Universidad de Investigación y Desarrollo  
Doctora en Ciencias Económicas  
Magíster en Economía Industrial

### **Gonzalo González Hernández**

Universidad Central "Marta Abreu" de las  
Villas, Santa Clara, Cuba.  
Doctor en Ciencias Pedagógicas  
Magíster en Educación Avanzada

## Comité editorial

### **Rocío Olarte Dussán**

Corporación Unificada Nacional de Educación  
Superior - CUN  
Magíster en Literatura

### **Carlos Gómez Cano**

Universidad de la Amazonia  
Especialista en Gestión Pública

### **Pahola Ramos Barbour**

Fundación Universitaria del Área Andina  
Comunicadora Social con énfasis en  
Producción Editorial

### **William Rojas Velásquez**

Corporación Unificada Nacional de Educación  
Superior - CUN  
Filósofo

### **Sebastián Rodríguez Luna**

Universidad de los Andes  
Magíster en Ciencia Política

# Contenido

---

## **1. Modelos de madurez en la gerencia de proyectos**

*Elvis Leonel Higuera Carrillo*

Pág. **11**

---

## **2. El Quimbo, paisaje del despojo y desterritorialización: el caso de las familias de Escalereta**

*Verenice Sánchez Castillo, Juan Sebastián Mora Castaño  
y Edwin Eduardo Millán Rojas*

Pág. **23**

---

## **3. Comercio justo y las oportunidades que representa el modelo para el desarrollo cooperativo**

*Alexandra López Martínez, Danya Alejandra Cáceres Vanegas, Hanna Natalia Galvis Colmenares  
y Diana Catalina Carvajal Rojas*

Pág. **45**

---

## **4. Incidencia del proceso administrativo en la efectividad de la estrategia organizacional: Caso Hotel Gran Gold de Florencia (Caquetá)**

*Dora Lilia Garrido Hurtado, Alexandra Forero Mendoza y Enna Alexandra Valderrama Cardona*

Pág. **55**

---

## **5. La importancia de las empresas familiares y su legado intergeneracional**

*Andrés Camilo Aponte López*

Pág. **67**

---



## Editorial

---

**E**l número trece de la revista *Negonotas Docentes*, en concordancia con su clasificación en el área científica de *Ciencias Sociales e Interdisciplinariedad*, está compuesto por cinco artículos que abordan temas relacionados con los modelos de madurez en la gestión de proyectos, el impacto social de los proyectos energéticos, el comercio justo y el desarrollo cooperativo, el proceso administrativo como estrategia para el mejoramiento organizacional, y, finalmente, las empresas familiares. La diversidad de los temas abordados da cuenta del carácter multidisciplinar de la revista, que configuran un aporte desde la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior, CUN, a la consolidación de la cultura científica del país y del mundo.

El primer artículo, titulado “Modelos de madurez en la gerencia de proyectos”, es una contribución del profesional Elvis Leonel Higuera Carrillo. Allí se expone una revisión teórica acerca de la importancia de que las empresas que gestionan proyectos alcancen un alto grado de madurez, como estrategia para la consolidación del éxito corporativo. En el artículo, Higuera Carrillo presenta cuatro de los modelos más comunes y sus interpretaciones, así como una reflexión en torno a la relación de la madurez organizacional con el alcance del propósito superior de las organizaciones.

En segundo lugar, se ubica la contribución realizada por los profesores Verenice Sánchez Castillo y Edwin Eduardo Millán Rojas, quienes, en compañía del estudiante Juan Sebastián Mora Castaño, presentan una crítica social a los impactos generados por el proyecto hidroeléctrico El Quimbo, en el departamento del Huila, a través del artículo titulado “El Quimbo, paisaje del despojo y desterritorialización: el caso de las familias de la Escalereta”. Dentro de su contribución, los autores, producto de un diálogo construido en territorio, exponen las realidades ocultas de este tipo de proyectos, especialmente sobre la calidad de vida de los habitantes de la región, escenarios poco explorados y desplazados por el sesgo economicista característico de este tipo de proyectos.

El tercer artículo, desarrollado por las profesoras Alexandra López Martínez y Diana Catalina Carvajal Rojas, y las estudiantes Danya Alejandra Cáceres Vanegas y Hanna Natalia Galvis Colmenares, titulado “Comercio justo y las oportunidades que representa el modelo para el desarrollo cooperativo”, presenta una reflexión en torno a los impactos positivos del modelo de comercio justo y las potenciales oportunidades del país para la comercialización bajo esta modalidad, especialmente de productos de tipo agrícola. Las autoras exponen que este modelo es un hito de resistencia al capitalismo salvaje, pues, además del componente económico, considera elementos de tipo social y humano.

El cuarto artículo, denominado “Incidencia del proceso administrativo en la efectividad de la estrategia organizacional: Caso Hotel Gran Gold de Florencia (Caquetá)” es un aporte de las profesoras Dora Lilia Garrido Hurtado, Enna Valderrama Cardona y Alexandra Forero Mendoza, quienes exponen cómo el proceso administrativo es una herramienta de gran impacto para contribuir a la estrategia organizacional. En el artículo, Garrido, Valderrama y Forero realizan un análisis detallado de la organización y de sus procesos, y, además, presentan un derrotero para la implementación de mejoras.

El quinto texto, presentado por el profesor Andrés Camilo Aponte López, titulado “La importancia de las empresas familiares y su legado intergeneracional”, presenta una reflexión en torno a los entramados que se generan en las empresas familiares. En el artículo, Aponte López muestra las particularidades de este tipo de organizaciones y las condiciones particulares en las que se desarrollan, así como su importancia en la consolidación de la economía nacional.

Para la revista *Negonotas Docentes* este número condensa los esfuerzos realizados por los investigadores, pares evaluadores, comité científico y editorial, correctores de estilo, diagramadores y demás actores que, dando su mejor esfuerzo, permiten entregar al mundo académico un producto de calidad. Igualmente, se invita a todos los investigadores del país a presentar sus contribuciones para futuras ediciones, ratificado que en *Negonotas Docentes* siempre habrá un lugar para la construcción colectiva desde múltiples aristas.

*Carlos Alberto Gómez Cano*  
Editor en jefe

.....

# Modelos de madurez en la gerencia de proyectos

Elvis Leonel Higuera Carrillo\*



## Resumen

Los proyectos se han convertido en una constante en gran parte de las organizaciones como consecuencia de la innegable relación que existe entre estos y el éxito de las empresas. Con base en lo anterior, configurar un elevado nivel de madurez en la gerencia de los proyectos se constituye en un factor estratégico para las organizaciones y, por ende, para el cumplimiento de sus cometidos. De esta manera, el presente artículo expone el concepto de *madurez* en la gerencia de proyectos y cuatro modelos existentes para su evaluación, los cuales han sido ampliamente difundidos entre la comunidad académica. Dentro de los hallazgos de esta indagación se encuentra, de un lado, la relevancia que tiene la consolidación de un alto grado de madurez en la gestión de proyectos, pues esto posibilita la consecución de importantes beneficios para la organización, y, del otro, la diversidad de protocolos existentes que permiten a las empresas realizar sus procesos de medición, atendiendo criterios particulares de cada compañía.

## Abstract

Projects have become a constant in a large part of organizations as a result of the undeniable relationship between them and the success of companies. Based on the above, configuring a high level of maturity in project management is a strategic factor for organizations and, therefore, for the fulfillment of their tasks. In this way, this paper exposes the concept of *maturity* in project management and four existing models for its evaluation, which have been widely disseminated among the academic community. Among the findings of the research is, on the one hand, the relevance of the consolidation of a high degree of maturity in project management, as this enables the achievement of important benefits for the organization, and, on the other, the diversity of existing protocols that allow companies to carry out their measurement processes, taking into account the particular criteria of each company.

### Cómo citar este artículo

(APA): Higuera, E. (2019). Modelos de madurez en la gerencia de proyectos. *Negonotas Docentes*, 13, 11-22.

### > Palabras clave:

empresas, gerencia, mejoramiento, proyectos, resultados

> **Keywords:** Companies, Improvement, Management, Projects, Results

\* Licenciado en Educación, especialista en Alta Gerencia de la Universidad Libre y estudiante de la maestría en Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión de la Universidad Externado de Colombia. Contacto: elvishiguera7@gmail.com

## Introducción

El Project Management Institute (PMI) se ha convertido en una autoridad académica de talla mundial respecto a la gestión de proyectos, tanto así que hace presencia en 208 países y territorios, y cuenta con aproximadamente 550 000 afiliados (PMI, 2018, p. 4). Por este motivo, al abordar los proyectos como tema, es ineludible consultar sus postulados, entre los cuales presentan la siguiente definición de proyecto: “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos” (PMI, 2017, p. 3). En esta definición se involucra un sinnúmero de factores clave para el éxito organizacional, pues el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa tiene una relación directamente proporcional con la gestión efectiva de los proyectos. En línea con lo anterior, respecto al término *proyecto*, Sáenz, explica que:

En particular, se concibe como una operación de envergadura y complejidad notables, singular, con unas fechas definidas de inicio y finalización. Es un trabajo no repetitivo, que ha de planificarse y realizarse según unas especificaciones técnicas determinadas, con un presupuesto preestablecido y una organización temporal que incluye la participación de varios departamentos y terceros, y que se desmantela cuando termina el proyecto. (2012, p. 9)

A partir de estas definiciones, es clara la necesidad de tener en cuenta una nueva variable para el tema abordado, la gerencia de proyectos (GP). Este término, según Oldenburg (2008), fue incorporado al mundo académico después de la Segunda Guerra Mundial, aunque su esencia data de la construcción de las grandes urbes de la humanidad. Sobre su definición, Orozco expresa que es una “herramienta para integrar los esfuerzos de las organizaciones en la búsqueda

de resultados y metas específicas haciendo énfasis en el trabajo de grupo, en la utilización de recursos limitados y como forma de implementación las estrategias necesarias” (1995, p. 13). En otras palabras, la gerencia de proyectos está relacionada con la creación de sinergias y entramados de la organización con el propósito de aunar esfuerzos en pro del desarrollo exitoso de los proyectos y, con ello, de la generación de beneficios para las organizaciones. Terrazas ratifica lo anterior y afirma que:

La gestión de proyectos apunta a la consideración de herramientas de tipo gerencial, las cuales deben ser enfocadas para que la empresa u organización sea capaz de desarrollar un conjunto de habilidades tanto a nivel individual como de trabajo en equipo. El propósito de lograr esta actividad es planificar, organizar, dirigir y controlar los eventos asociados al proyecto, dentro de un escenario de tiempo, costo y calidad predeterminados. (2009, p. 168)

Posteriormente, y como complemento a los postulados anteriormente citados, Álvarez explica que “esta gestión, para su adecuado desarrollo, se compone de capacidades organizacionales que se deben atender, desarrollar y sincronizar para que los proyectos cumplan con éxito los objetivos y aporten a la estrategia” (2016, p. 348); sin embargo, no es posible unificar un modelo o estructura para su medición, pues “el éxito de la gerencia de proyectos o de los proyectos tiende a ser subjetivo y están relacionados con los intereses de los *stakeholders*, donde cada sector y proyecto presenta características específicas que definen estos factores” (Buendía, 2017, p. 80). De allí la importancia de abordar diferentes modelos y conceptualizaciones sobre la materia.

De esta manera, el presente artículo de revisión documental, que es derivado del anteproyecto

de tesis de maestría denominado *Diseño de una PMO en la alcaldía del municipio de Cácuta, con el propósito de que gestione eficientemente el fomento del comercio campesino*<sup>1</sup>, expone, de un lado, la

relevancia de la *madurez* en la gestión de proyectos y, del otro, cuatro modelos existentes en el mundo académico sobre el tema.

## Metodología

Este artículo obedece a un ejercicio de revisión de fuentes secundarias de información, a conveniencia y criterio del investigador. El protocolo metodológico estuvo orientado por los planteamientos de Gómez, Ramón y González (2016), toda vez que:

1. Se realizó una búsqueda de información secundaria en documentos académicos, tales como artículos, tesis, ponencias y publicaciones oficiales.

2. Se establecieron los resultados de la pesquisa en un matriz simple de Word, donde se agruparon según su naturaleza.

3. Con el insumo anterior, se consolidaron los acápite del artículo, permitiendo, adicionalmente, exponer la posición del investigador.

Este tipo de artículo permite, gracias a la mixtura entre las fuentes consultadas y el criterio del investigador, forjar una posición sobre la realidad analizada (Gómez, Sánchez y Jiménez, 2016) que, más que construir nuevo conocimiento, invita a la reflexión de las realidades encontradas.

## Resultados

### **Una aproximación al concepto de madurez en la gestión de proyectos**

En el mundo académico de los proyectos, al hablar de *madurez*, se hace referencia a la capacidad de (auto) evaluación y (auto) reconocimiento que tiene una empresa para identificar la realidad de sus acciones (prácticas frecuentes) en comparación con un determinado patrón o estándar. Sobre el asunto, Solarte y Sánchez (2014) explican que, además de ese proceso de tipificación, la madurez organizacional también es enlazada con la capacidad del ente económico de evolucionar, mejorando sus prácticas, procesos y protocolos, con lo que se espera avance a mejores posiciones en la escala seleccionada.

Al respecto, el PMI ha expresado que la madurez en la gerencia de proyectos es la “capacidad de una organización para producir los resultados estratégicos deseados de un modo predecible, controlable y confiable” (2017, p. 552), definición que permite inferir que, a mayores niveles de madurez en la organización, existen menos posibilidades de fracasar en el desarrollo de la estrategia organizacional. Schlichter ratifica lo anterior y entiende por madurez “la capacidad de producir éxitos repetidos en la administración de proyectos” (en Franco, 2018, p. 9).

1 Este anteproyecto fue desarrollado en el marco del programa de Maestría en Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión de la Universidad Externado de Colombia

Con base en lo anterior, resulta pertinente afirmar que la madurez de las organizaciones para la gestión de proyectos no está relacionada con el tiempo de operación de la organización, sino con la consolidación de una cultura de calidad y

eficiencia que permita garantizar el éxito de todos los proyectos encomendados; es decir, con la capacidad organizacional de generar sinergia entre todos los actores involucrados directa o indirectamente en el desarrollo de los proyectos.

### **Importancia y utilidad de los modelos de madurez**

Previo a la presentación de los modelos, conviene retomar lo expresado por Pinto, quien afirma que:

Con el incremento de las prácticas de gerencia de proyectos en organizaciones globales, un fenómeno reciente es el surgimiento de los modelos de madurez de la gerencia de proyectos. Estos modelos les permiten a las organizaciones realizar un benchmarking de las mejores prácticas de gerencia de proyectos. En los modelos de madurez de gerencia de proyectos se considera que actualmente las empresas se encuentran en diferentes niveles de complejidad, respecto a las mejores prácticas para gestionar sus proyectos. (2015, p. 19)

Respecto a la relevancia de los modelos de madurez según, Salimbeli, estos permiten:

Reconocer cuáles son sus prácticas de gestión de proyectos, cómo ellas se ven comparadas contra aquellas que siguen sus pares en el negocio, y cómo avanzar en un proceso de mejoramiento de manera tal que se apropien las prácticas más ampliamente aceptadas. (En Pinto, 2018, p. 16)

Como complemento a lo anterior, y en relación con los beneficios de los modelos de madurez (MM), Klimko (2002) resalta que “pueden servir como herramientas que propicien el entendimiento, común y compartido, y el consenso entre los gerentes de la firma” (en Solarte y Sánchez, 2014, p. 6). Además, Paulk determina que “las normas ISO 9000 sólo describen los criterios mínimos para un adecuado sistema de aseguramiento de la calidad, los MM describen el proceso

completo de mejoramiento continuo, constituyéndose en un complemento” (en Solarte y Sánchez, 2014, p. 6). Es decir, los MM, más allá de ser considerados como estructuras rígidas de evaluación, son vistos, al menos desde la óptica de los autores consultados, como herramientas que permite la radiografía institucional y establecer un derrotero de mejoramiento.

Más allá de que exista una infinidad de MM en el mundo académico, es relevante determinar que, según Cooke-Davis –retomado por Solarte y Sánchez–, estos se pueden clasificar, dependiendo del enfoque central que tienen, en los siguientes tres tipos:

1. Orientados a los procesos de GP: basados en los procesos descritos en el PMBOK® Guide (PMI, 2004) (Cuerpo de Conocimientos y estándares de GP más difundido a nivel mundial) y en la adopción de alguna variante de la escala de madurez de CMM® (primer modelo de madurez MM) (e. g. IPS, ESI, IIL, IBM).
2. Orientados a los procesos de Entregas Técnicas: los más comunes tienen sus bases en la escala original CMM. Pueden ser procesos de diseño de software, ingeniería de sistemas, desarrollo de fármacos, etc. (e. g. modelos del SEI: Ingeniería de Sistemas SE-CMM, Adquisición de software SA-CMM, Desarrollo de personal P-CMM, etc.). La separación de aquellos modelos orientados a procesos de GP podría ser un poco confusa en algunos tipos de industria, como telecomunicaciones e I + D

farmacéutica, puesto que muchas veces los productos desarrollados como entregas técnicas son resultado de procesos de GP.

3. Orientados a la Madurez Organizacional: incluyen la organización como un todo, pero no están concernidos específicamente con los

### **Algunos modelos de madurez existentes**

En este apartado se detallan cuatro modelos de madurez existentes en el mundo académico. Aquí resulta importante mencionar que existen muchos modelos; sin embargo, para el desarrollo

#### **Modelo de madurez OPM3**

Sobre este modelo (ver figura 1), Lázaro, La-verde y Guachetá han expresado que:

En 1998 el PMI inició el programa Organization Project Management Maturity Model (OPM3) con el objetivo de crear un modelo de madurez de gerencia de proyectos que sirviera como referencia y ayudara a las organizaciones a alinear diversos aspectos de sus operaciones con sus estrategias de negocio. De acuerdo al [sic] PMI, la aplicación del OPM3 ayuda a las empresas a establecer políticas y procesos estándar para asegurar que sus operaciones sean consistentes con sus objetivos estratégicos

El modelo OPM3 fue intencionalmente proyectado sin un sistema de niveles de madurez existente

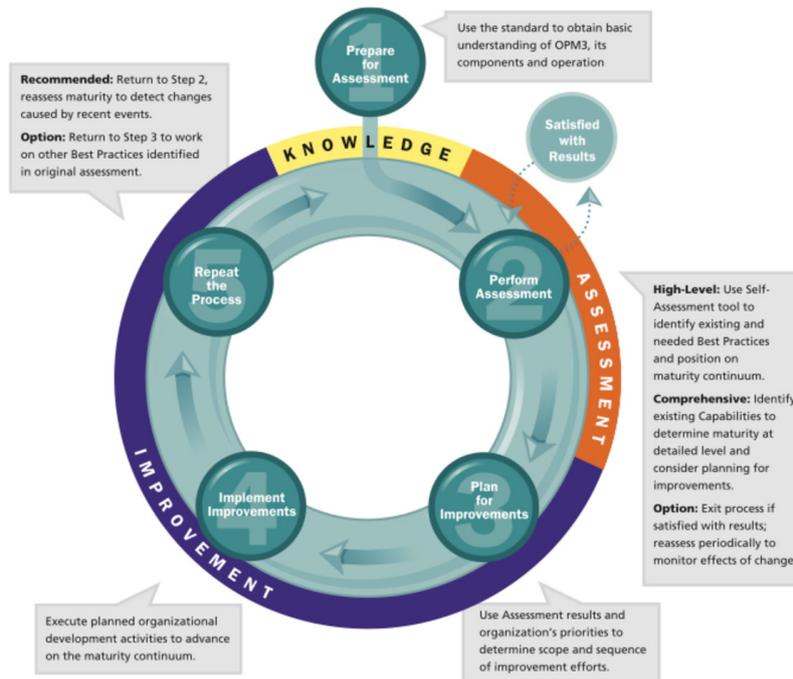
proyectos (e. g. Business Excellence Model; Baldrige Award –para organizaciones de base funcional; OPM3– para organizaciones basadas en proyectos). (Solarte y Sánchez, 2014, pp. 7-8)

de este artículo se privilegiaron aquellos que, según la indagación que se hizo en las fuentes consultadas, cuentan con mayor desarrollo teórico.

en otros modelos. La progresión de aumento de madurez dentro del OPM3 consiste de [sic] varias dimensiones o diferentes maneras de observarse la de madurez de una organización. Para el PMI, múltiples perspectivas para evaluar la madurez permiten flexibilidad en aplicarse el modelo a las unidades de una organización. El modelo OPM3 tiene tres dimensiones a saber: el dominio de la gerencia, la práctica de los procesos de perfeccionamiento y los procesos de Gerencia de Proyectos. (2013, p. 23)

Este modelo ha tenido gran auge en el mundo académico y empresarial, pues está respaldado por el PMI, organización que, como se mencionó en la introducción de este artículo, es una autoridad mundial en la gestión de proyectos.

Figura 1. Modelo de madurez OPM3



Fuente: PMI (2003, p. 36)

### Modelo de madurez CP3M

Medina retoma a Solarte y Mota para explicar que este modelo de madurez “es un instrumento formal que valora la organización mediante herramientas y la califica en una escala de 0 (nivel más bajo) a 5 (nivel más alto) en la que cada nivel refleja el estado de madurez de la organización”

(2015, p. 40). Además de la clasificación numérica, el modelo presenta una serie de descripción y características por cada fase (ver tabla 1), lo que permite “guiar a las organizaciones hacia la construcción de su capacidad de adaptación y de aprendizaje” (Madero, 2018, p. 36).

Tabla 1. Características de los niveles de madurez del Modelo de Madurez CP3M© v. 4.0

Nivel	Descripción	Características
0	Sin procesos definidos	1) No hay procesos estándares establecidos. 2) No hay metodología formalizada. 3) No se realizan ni se usan los procesos básicos de gerencia de proyectos.
1	Herramientas mínimas	1) Los procesos fundamentales están enunciados. 2) Los procesos se ejecutan y se usan a criterio de cada funcionario o, en ocasiones, ni siquiera se producen ni se usan. 3) Informalidad en las acciones y decisiones.

2	Procesos esenciales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Procesos fundamentales definidos e informados.</li> <li>2) Procesos implantados parcialmente.</li> <li>3) Roles definidos, objetivos escritos y conocidos, evaluación de desempeño, planeamiento de las acciones.</li> <li>4) La producción y uso de los procesos es más frecuente.</li> </ol>
3	Procesos operativos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Procesos estándares establecidos.</li> <li>2) Procesos utilizados por la mayoría de las personas.</li> <li>3) Procesos fundamentales definidos y establecidos.</li> <li>4) Utilización de listas de chequeo, validación de las acciones y compromisos, comunicación estándar y fluida.</li> <li>5) Utilización de modelos, metodología integral y única establecida.</li> <li>6) Revisiones permanentes, administración de riesgos en proyectos.</li> <li>7) Gestión particular de las acciones correctivas.</li> </ol>
4	Procesos completos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Procesos estabilizados y adoptados por todos.</li> <li>2) Información histórica estructurada con acceso por toda la organización.</li> <li>3) Base de datos de estimaciones, métricas y lecciones aprendidas.</li> <li>4) Evaluación de los procesos y medición de la satisfacción.</li> <li>5) Utilización de herramientas específicas de gerencia de proyectos.</li> <li>6) Los factores críticos de éxito están definidos, escritos y conocidos por todos, formalidad y rigurosidad en las acciones.</li> <li>7) Trabajo en equipo y plan de reconocimiento y recompensas.</li> <li>8) Tablero de control de la organización establecido y utilizado.</li> <li>9) Departamento de proyectos en funcionamiento.</li> </ol>
5	Mejora continua	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Realización permanente de evaluaciones y mejoras, benchmarking.</li> <li>2) Planes de desarrollo del personal formales.</li> <li>3) Evaluación y aplicación de mejores prácticas.</li> <li>4) Desarrollo de la disciplina de administración de proyectos con respecto al estado del arte.</li> </ol>

Fuente: adaptado de Solarte y Motoa, citados por Solarte y Sánchez (2014, p. 11)

Para Colombia, este modelo representa una gran contribución del país al mundo académico de los proyectos, pues este modelo fue desarrollado por el Grupo de Investigación en Gestión y Evaluación de Programas y Proyectos (GYEPRO), el cual se encuentra adscrito a la Universidad del

Valle (Madero, 2018). Desde su nacimiento, en 2003, el modelo ha sufrido una serie de adaptaciones y mejoras que le han significado un lugar privilegiado en la gerencia de proyectos. En definitiva, este modelo

proporciona información útil sobre las debilidades y fortalezas, así como la identificación de las áreas y los aspectos específicos que deben mejorarse para lograr el crecimiento, mejoramiento y

excelencia en la gerencia de proyectos CP3M<sup>©</sup> que le permitirá a la organización avanzar en su madurez a través de mejores prácticas en gerencia de proyectos. (Martínez, 2015, p. 50)

### **Modelo de madurez de Harold Kerzner**

Este modelo fue bautizado por el nombre de su creador, aunque también se puede encontrar como PMMM o KPM3. Su estructura presenta cinco diferentes niveles que Amaya, a partir de los postulados de Kerzner, ha definido de la siguiente manera:

Nivel 1 – Lenguaje común: en este nivel la organización reconoce la importancia de la gerencia de proyectos y entiende la necesidad de contar con un buen entendimiento de sus conceptos básicos y su terminología. El uso de la gerencia de proyectos es esporádico y existe interés en tópicos puntuales. Las decisiones se toman siguiendo intereses particulares y no pensando en la organización como un todo. En el nivel 1, la gerencia de proyectos es reconocida pero no se soporta totalmente, hay resistencia al cambio y muchas organizaciones nunca van más allá de este nivel.

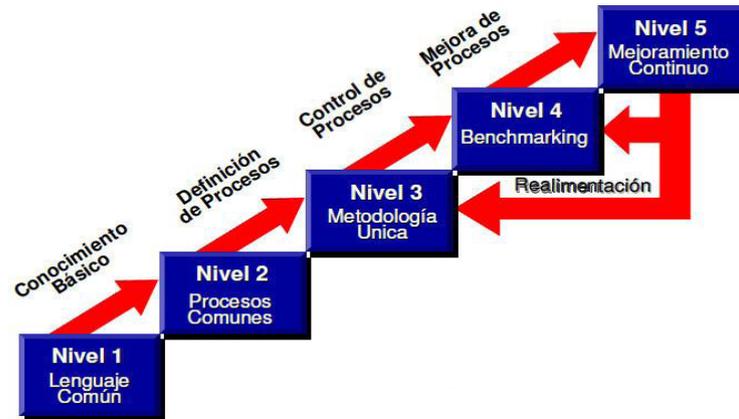
Nivel 2 – Procesos comunes: en este nivel la organización reconoce que se deben definir y desarrollar procesos comunes de tal forma que el éxito de un proyecto pueda ser replicado en otros. Igualmente, se reconoce el soporte de la disciplina de gerencia de proyectos y la aplicación de sus principios en otras metodologías empleadas por la organización. Hay beneficios tangibles por el uso de la gerencia de proyectos y su gestión es soportada por todos los niveles de la organización.

Nivel 3 – Metodología singular: en este nivel la organización reconoce el efecto sinérgico de combinar todas las metodologías corporativas dentro de una metodología singular y propia en torno a la gerencia de proyectos. El efecto sinérgico también hace que el proceso de control sea más sencillo con una única metodología que con múltiples metodologías. Entendida la importancia de la gerencia de proyectos, se financian programas de entrenamiento y educación para mejorar las habilidades en este campo.

Nivel 4 – Evaluación comparativa (*benchmarking*): en este nivel se reconoce que la mejora continua de los procesos es necesaria para mantener una ventaja competitiva. La evaluación comparativa debe ser realizada de forma continua. La compañía debe decidir qué comparar y con quién compararse. Una oficina de proyectos se encarga de concentrar y alinear el conocimiento en gerencia de proyectos y al mismo tiempo de llevar a cabo el proceso de mejora continua.

Nivel 5 – Mejora continua: en este nivel la organización evalúa la información obtenida de la evaluación comparativa y debe decidir si de acuerdo con esto se debe mejorar la metodología propia. La organización recolecta lecciones aprendidas para generar conocimiento y experiencias que se comparten con otros grupos de proyectos para evitar repetir errores. Igualmente, se desarrollan los programas de tutoría y transferencia de conocimiento. (2013, pp. 28-29)

Figura 2. Niveles de madurez de Harold Kerzner (PMMM o kpm3)



Fuente: Kerzner en Amaya (2013, p. 28)

Amaya también explica que, pese a la presentación del modelo a través de un consecutivo, “ciertos niveles pueden ser logrados con trabajos en paralelo y la magnitud de estos traslajos depende del riesgo que la organización esté

dispuesta a correr manteniendo el orden de las fases” (2013, p. 29). Lo anterior permite, entonces, que la organización, según su dinámica, pueda hacer saltos entre los diferentes peldaños.

### Modelo de madurez CMM

Respecto de la historia del Capability Maturity Model (CMM), Triana expresa que:

El Instituto de Ingeniería de *Software* (SEI, Software Engineering Institute) publicó en 1986 el modelo CMM, para lo cual contó con el auspicio del Departamento de Defensa de Estados Unidos. Se trata de un modelo enfocado a la mejora de procesos asociados al desarrollo de *software*, para lo cual aplica las consideradas como mejores prácticas tanto de ingeniería de *software* como de gestión de este tipo de proyectos, lo que lo convierte en un estándar dentro del sector de los proyectos de tecnología informática. (2018, p. 50)

Por su parte, en relación con este modelo, Alvariz, Bilbao, Goñi y Saavedra afirman que:

Permite diagnosticar y fortalecer las prácticas de una organización en proyectos. Está compuesto por un esquema de cinco niveles de madurez que se alcanzan progresivamente, producto de

cambios escalonados en diferentes áreas. Una organización ha alcanzado el máximo nivel de madurez, cuando ha avanzado en todas las prácticas de los niveles hacia abajo de manera completa. (En Franco, 2018, p. 19)

Respecto a la composición del modelo, Montañez y Lis explican que “El CMM propone cinco etapas: 1) inicial (procesos caóticos); 2) repetible (procesos que se planearon y ejecutaron con una política); 3) definido (procesos estandarizados); 4) gestionado (gestión del rendimiento de los procesos), y 5) optimizado (mejora continua de los procesos)” (2017, p. 67). Dentro de las ventajas del CMM, según indican Durango, Quintero y Ruiz (2015), se encuentra la tipificación de las características que determinan la evolución del accionar de la organización y de las áreas estratégicas en las que se deben implementar acciones de cambio, transformación o mejora. La descripción del CMM se encuentra en la tabla 2.

Tabla 2. Niveles de madurez - modelo CMM

Nivel	Definición
Inicio	Incertidumbre o incluso caos en la estabilidad del proceso. Existen pocos procesos realmente definidos y el resultado exitoso o de fracaso depende de los esfuerzos individuales de los responsables.
Repetición	Los procesos básicos de gerencia se encuentran establecidos, principalmente aquellos relativos a los aspectos de costo, tipo y funcionalidad. La disciplina observada en el proceso conduce a que se repitan éxitos anteriores en el desarrollo de nuevos proyectos similares.
Definición	Se encuentran documentados los procesos de gerencia y de ingeniería, y estos se estandarizan e integran dentro de un proceso estándar.
Gerencia	Se recolecta información tanto sobre el proceso como sobre la calidad del producto, lo que genera datos entendidos y sujetos a control.
Optimización	Se posibilita un proceso de mejora continua que parte de informaciones empíricas de los procesos, de las tecnologías y de ideas innovadoras.

Fuente: Fartin en Triana (2018, p. 51)

## Conclusiones

La relación existente entre la gerencia efectiva de los proyectos y el éxito de la organización es innegable. Por este motivo, para las empresas que han *projectizado* su accionar es urgente promover, dentro de su cultura organizacional, acciones que permitan garantizar la correcta ejecución de estos. Para tal fin, es indispensable, como se expuso a lo largo de este artículo, generar procesos de evaluación que no se entiendan como una acción castigadora o de juzgamiento, sino, por el contrario, como el principio de un trasegar de (auto) reconocimiento y (auto) mejoramiento, pues así es posible establecer las condiciones actuales de la organización y un plan de trabajo que permita posicionarla en el nivel deseado.

Consecuentemente con lo anterior, es indispensable que las organizaciones elijan, enfocadas en criterios de conveniencia, cercanía e identidad corporativa, el patrón o estándar que servirá de base para el proceso de evaluación, es decir, el modelo de madurez que utilizarán para su

proceso de (auto) evaluación. En este artículo se presentan cuatro de los más documentados en las publicaciones académicas; sin embargo, la elección debe condicionarse, principalmente, por las características y necesidades propias de cada organización.

Por último, más allá del modelo elegido (o por elegir), lo realmente importante es que la organización y, por supuesto, todo el talento humano al servicio de los proyectos, asuman como propósito colectivo el mejoramiento continuo, la sistematización de experiencias y aprendizajes (lecciones aprendidas), y la proliferación de buenas prácticas en la gerencia de proyectos. En definitiva, que se adopte el establecimiento de una cultura corporativa enfocada en los proyectos que permita alcanzar altos estándares de rendimiento y efectividad, con lo que, muy seguramente, se den pasos agigantados dentro de las diferentes etapas o hitos del modelo de madurez escogido.

## Referencias

- Álvarez, M. (2016). El poder de la gestión de proyectos en la cultura organizacional. *Revista Ciencias Estratégicas*, 24(36),345-363. Recuperado de <https://bit.ly/3xxZmxI>
- Amaya, E. (2013). *Diseño de la oficina de proyectos (PMO) para oleoducto central s. A.* (tesis de maestría). Universidad Eafit, Medellín, Colombia. Recuperado de <https://bit.ly/2TJwDrr>
- Buendía, R. (2017). *Identificación y análisis de los factores de éxito en la gerencia de proyecto de una empresa del sector de la construcción, contratista del sector público en la ciudad de Cartagena Colombia* (tesis de maestría). Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena, Colombia. Recuperado de <https://bit.ly/3vAg3aF>
- Durango, C., Quintero, M. y Ruiz, C. (2015). Metodología para evaluar la madurez de la gestión del conocimiento en algunas grandes empresas colombianas. *Tecnura*, 19(43), 20-36. Recuperado de <https://bit.ly/3zBZ5vx>
- Franco, D. (2018). *Propuesta para la creación y estructuración de la oficina de gestión de proyectos (PMO) en el área de gobernabilidad democrática del programa de naciones unidas para el desarrollo- PNUD* (tesis de maestría). Universidad Externado de Colombia, Bogotá. Recuperado de <https://bit.ly/3cSPg2C>
- Gómez, C., Ramón, L., y González, G. (2016). Reflexiones en torno a las políticas públicas. *Revista FACCEA*, 6(1), 12-20. Recuperado de <https://bit.ly/3cSG92a>
- Gómez, C., Sánchez, V. y Jiménez, E. (2016). Factores endógenos relacionados con la permanencia irregular en las IES, una aproximación conceptual. *En-Contexto*, 4(5), 285-306. <https://bit.ly/3wCvwIy>
- Lázaro, D., Laverde, J. y Guachetá, K. (2013). *Evaluación de madurez de gestión de proyectos en las organizaciones. Aplicación en empresa del sector de servicios de Bogotá* [tesis de pregrado]. Universidad EAN, Bogotá. Recuperado de <https://bit.ly/3cMu4ve>
- Madero, A. (2018). *Evaluar la madurez organizacional en gestión de proyectos en una Universidad Pública* (tesis de maestría). Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena, Colombia. Recuperado de <https://bit.ly/3cOddYQ>
- Martínez, J. (2015). *Modelo de madurez en el dominio de los proyectos aplicado a organizaciones de gestión de proyectos en Medellín* (tesis de maestría). Universidad Eafit, Medellín, Colombia. Recuperado de <https://bit.ly/35xoCs9>
- Medina, L. (2015). *Diseño de modelo de aplicación del estándar OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) para pa empresa Liroyaz Ltda de la Ciudadela Industrial de Duitama* (tesis de pregrado). Universidad Nacional Abierta y a Distancia (Unad), Duitama, Colombia. Recuperado de <https://bit.ly/3iQ742c>

- Montañez, L. y Lis, J. (2017). A propósito de los modelos de madurez de gestión del conocimiento. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 25(2), 63-81. Recuperado de <https://bit.ly/3vyHotH>
- Oldenburg, D. (2008). Gerencia de proyectos. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 10(2), 175-191. Recuperado de <https://bit.ly/3cOLF5V>
- Orozco, H. (1995). *La gerencia de proyectos. Una nueva función de la dirección empresarial* (tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali, Colombia. Recuperado de <https://bit.ly/3q3vZAU>
- Pinto, J. (2015). *Gerencia de proyectos: cómo lograr la ventaja competitiva*. Colombia: Pearson.
- Project Management Institute (PMI). (2003). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*. Estados Unidos: PMI.
- Project Management Institute (PMI). (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK)*. Ciudad de México: South- Western.
- Project Management Institute (PMI). (Diciembre del 2018). *December 2018 PMI Fact File Stats* [recurso en línea]. Recuperado de <https://bit.ly/2S83BB1>
- Sáenz, A. (2012). *El éxito de la gestión de proyectos. Un nuevo enfoque entre lo tradicional y lo dinámico* (tesis doctoral). Universidad de Barcelona, Barcelona. Recuperado de <https://bit.ly/2S5TyfV>
- Solarte, L. y Sánchez, L. (2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en gestión de proyectos CP3M© v 5.0. *Innovar*, 24(52), 5-18. <https://bit.ly/3wEMhTn>
- Terrazas, R. (2009). Modelo conceptual para la gestión de proyectos. *Perspectivas*, 24,165-188. Recuperado de <https://bit.ly/3cSDYf0>
- Triana, S. (2018). *Modelo para el diagnóstico de madurez en la gestión de proyectos para MIPYMES de mantenimiento del sector metalmecánico en la localidad de Kennedy* (tesis de maestría). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Recuperado de <https://bit.ly/3vvDBNS>

.....

# El Quimbo, paisaje del despojo y desterritorialización: el caso de las familias de Escalereta

Verenice Sánchez Castillo\*, Juan Sebastián Mora Castaño\*\*, Edwin Eduardo Millán Rojas\*\*\*



## Resumen

Las hidroeléctricas en Colombia han generado diferentes impactos sociales y económicos en los territorios de su influencia; los procesos de despojo y desterritorialización desencadenados son parte de sus efectos. En los medios de comunicación, usualmente se conocen los resultados de lo visible, de la exuberancia de las obras de infraestructura y de los megavatios que genera la represa. No obstante, no se tienen claridades acerca de lo que está atrás de ello, por ejemplo, lo que sienten y piensan los directamente afectados, pues, una vez concluida la fase de construcción, entra la operación y el olvido hace lo suyo. El presente trabajo se realizó en Nueva Escalereta, un poblado que se configuró con familias reubicadas por la empresa Emgesa, encargada de la represa El Quimbo. El método de trabajo se basó en entrevistas a profundidad y, para el análisis, se empleó la semiótica como encuadre metodológico. Dentro de los principales hallazgos, se tiene que las familias de Escalereta aún se debaten entre la superación del despojo y la desterritorialización, lo que no las deja avanzar en la concepción de su nueva forma de vida, sueños y anhelos. Infortunadamente, las pugnas de poder entre el gobierno y la lucha social siempre se han dirimido empleando mecanismos diferentes al diálogo; cuando un proyecto de una multinacional llega a un territorio, poco es lo que ya se puede hacer.

## Abstract

The hydroelectric plants in Colombia have generated different social and economic impacts in the territories of their influence; the unleashed processes of dispossession and deterritorialization are part of their effects. In the media, the results of the visible and exuberant infrastructure and the megawatts generated by the dam are usually known. However, there is no clarity about the voice of what is not heard, this is, what those directly affected feel and think, because once the construction phase is concluded, oblivion begins. This work was carried out in Nueva Escalereta, a village that was configured with families relocated by the company Emgesa, in charge of the

### Cómo citar este artículo

(APA): Sánchez, V., Mora, J. y Millán, E. (2019). El Quimbo, paisaje del despojo y desterritorialización: el caso de las familias de la Escalereta. *Negonotas Docentes*, 13, 23-44.

### > Palabras clave:

ambiente, desplazamiento, despojo, proyectos, territorio

### > Keywords:

environment, displacement, dispossession, projects, territory

\* Doctora (c) en Antropología, docente de carrera de la Universidad de la Amazonia, Colombia [ve.sanchez@udla.edu.co](mailto:ve.sanchez@udla.edu.co)

\*\* Estudiante X semestre Ingeniería Agroecológica. Universidad de la Amazonia, Colombia, [juan.mora@udla.edu.co](mailto:juan.mora@udla.edu.co)

\*\*\* Doctor en Ingeniería, docente de carrera de la Universidad de la Amazonia, Colombia, [e.millan@udla.edu.co](mailto:e.millan@udla.edu.co)

El Quimbo dam. The work method was based on in-depth interviews, and, for the analysis, semiotics was used as a methodological framework. Among the main results, it was found that Escalereta families are still struggling between overcoming dispossession and deterritorialization, which does not allow them to advance in the conception of their new way of life, their dreams and desires. Unfortunately, the power struggles between the government and the social struggle have always been resolved with the support of the public force. When a multinational project reaches a territory, there is little that can be done.

## Introducción

La construcción de centrales de hidroenergía para la generación de electricidad se considera un pilar importante que satisface en gran medida los servicios públicos y necesidades de energía, para el desarrollo de una región. No obstante, y en contraposición a estas ventajas, el desarrollo a gran escala de estos proyectos causa una serie de impactos asociados a la transformación original del paisaje y al quebranto del medio físico, biótico, socioeconómico y cultural, cuyo resultado se ve en, por ejemplo, la inundación de grandes áreas de tierra fértil para el establecimiento y funcionamiento del embalse.

La hidroeléctrica de El Quimbo solicitó licencia ambiental en el año de 1997. Empero, la autoridad ambiental nacional respondió de manera negativa mediante el Auto 517 del 31 de julio del mismo año, declarando que de su funcionamiento derivarían potenciales afectaciones, “principalmente por el impacto generado sobre el componente social, como resultado de la afectación de las mejores tierras con aptitud agrícola de la región y por la dificultad de restituir la actividad productiva de la zona” (Contraloría General de la República, CGR, 2012, p. 35).

Sin embargo, en el 2008, luego de varios años en los que se realizaron trámites en los ministerios,

se conoció, mediante un artículo publicado por el periódico El Tiempo, que el Ministerio de Minas y Energía confirmaba la construcción de un determinado número de hidroeléctricas en Colombia, con una inversión aproximada de 5 000 millones de dólares y con potencial para generar 2 991 megavatios (MW) de energía. Dentro de estas nuevas plantas estaba la construcción de la generadora El Quimbo, ubicada en el municipio de Agrado, Huila, a cargo de Emgesa. Esta información generó molestias entre los pobladores de la región que se verían afectados, lo que se mostró a través de multitudinarias protestas en vías públicas de todo el departamento.

Empero, la construcción se realizó por encima del consentimiento de los afectados, que fueron desplazados de su territorio. En la actualidad, es poca la investigación e información pública que evidencie las dinámicas y los efectos socioeconómicos generados durante la instalación y proceso de funcionamiento del embalse. No se conoce si hubo un cumplimiento total de lo acordado con los pobladores, tampoco la dinámica socioeconómica y cultural de los afectados y cómo ha cambiado su diario vivir en el proceso, su percepción antes y durante la construcción, así como sus proyecciones en el nuevo espacio (la Nueva Escalereta).

## Fundamento teórico

### Los proyectos hidroeléctricos en Colombia

La generación de energía más frecuente en Colombia proviene de hidroeléctricas, por lo que su presencia es considerada sinónimo de desarrollo. El país, por sus características de relieve y condiciones agroclimáticas, se posiciona como un destino atractivo para el desarrollo de estos macroproyectos de ingeniería, pues de ellos depende el 70 % de la energía del país (Rico, 2018).

En Colombia, la generación de energía eléctrica por la actividad de las presas se ha elegido por

encima de mecanismos como plantas nucleares y termoeléctricas, esencialmente porque, en términos de operación y construcción, las hidroeléctricas resultan menos costosas, lo que constituye una razón de peso para que los mandatarios estatales se inclinen por este modelo. Es así como en Colombia se han levantado 33 presas, cuya generación supera los 19 000 megavatios (Rico, 2018).

### Impactos socioeconómicos y culturales de las hidroeléctricas

García-Cano (2016) recientemente realizó una investigación acerca de las formas de estimar los impactos ambientales de este tipo de inversiones, en la que asegura que las medidas tanto de prevención, como de mitigación y corrección deberán ser más concretas y fuertes.

De manera general, los impactos de las hidroeléctricas son de tipo ecológico, social, cultural y económico. El impacto ecológico se ve principalmente sobre la alteración de los ecosistemas: deforestación, corredores de conectividad, reciclado de nutrientes, desviación y disminución de cauces; afectaciones a la calidad visual del paisaje, la actividad pesquera y al patrimonio arqueológico (Osorio, 2018). En lo

sociocultural, son frecuentes las situaciones de desplazamiento forzado, violencia, violación de derechos humanos, muertes, amenazas, pérdida de costumbres y tradiciones, y fragmentación del tejido social. En lo económico, se observa en el aumento del desempleo, acompañado de incremento de los costos del jornal-día, que se dispara a precios inimaginados, cuando llegan las empresas constructoras; y caen, cuando se van, lo que crea un daño.

Es precisamente a partir de estos impactos, propios de estos megaproyectos, que se generan procesos de desterritorialización, pérdida de identidad y territorio y fragmentación de las comunidades.

### El territorio y la territorialidad

Hablar de territorio no es lo mismo que hablar de tierra, puesto que el territorio implica unos significados particulares, es decir, algo más que el suelo. Para los yanacunas del sur de Colombia, "el territorio implica la concatenación entre el mundo y el entorno; en tanto, la tierra, es el medio de trabajo donde subyacen no sólo relaciones económicas, sino también roles sociales, lazos

de parentesco, y ciertos rituales para 'amansar' o 'domesticar'" (Nates, 2010, p.7). Así las cosas, así como el territorio es multidimensional, también es multiescalonado, pues se ubica en la localidad, región, o área, por ejemplo, y sus dimensiones están mediadas por los procesos de territorialización y territorialidad (Nates, 2010).

La territorialidad refiere a la producción práctica o discursiva de territorio, que genera pertenencia. La territorialización, por su parte, involucra una estrategia para definir un territorio, así como sus mecanismos de control. Se puede distinguir

entre la territorialización lineal y la centralizada: la primera indica la autonomía espacial que define los límites en el ámbito de los Estados y la segunda se refiere a la demarcación en las distintas esferas de la vida social (Nates, 2010).

### **La desterritorialización**

Pérez-Martínez (2018), retomando los planteamientos de Strange (1996), recuerda que las sociedades del Tercer Mundo se han enfrascado en una acelerada necesidad de transformación de sus actividades económico-productivas y extractivas, las cuales han puesto las políticas estatales a merced de la apertura económica, por lo que se necesita de una integración de los mercados

locales a los mundiales, a beneficio de las transnacionales. Para Herner (2009), la desterritorialización es entendida como es el abandono del territorio; siendo esta de dos tipos: relativa y absoluta. La relativa refiere a los territorios construidos por la gente; la absoluta, a la virtualidad del devenir y lo imprevisible.

## **Contexto histórico del proyecto el Quimbo**

La historia del megaproyecto El Quimbo se remonta al año de 1986, cuando el entonces gerente de la Central Betania invitó a la clase dirigente del Huila a concretar este proyecto para la generación de energía, aunque ya desde 1983 el Gobernador de la época había pedido apoyo para diversos proyectos hidroeléctricos en el Departamento del Huila (Diario del Huila, 1986). Luego, en 1993, el Instituto Colombiano de Energía Eléctrica, Icel, actualmente Unidad de Planeación Minero Energética, UPME, solicitó al Gobierno del Huila los estudios de factibilidad del Proyecto (El Tiempo, 1993).

El 17 de julio de 1997, el Ministerio del Ambiente, a través del Auto 517 del 31 de julio de 1997, declara inviable el Proyecto El Quimbo, por los posibles problemas que generaría con su funcionamiento: “Principalmente por el impacto generado sobre el componente social, como resultado de la afectación de las mejores tierras con aptitud agrícola de la región y por la

dificultad de restituir la actividad productiva de la zona” (CGR, 2012, p.12).

Diez años más tarde, después de la unión de los Ministerios de Agricultura y Ambiente, y el surgimiento del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, MAVDT, Emgesa les solicita a estos informar si se necesita el Diagnóstico Ambiental de Alternativas, DAA, en términos del procedimiento, para la solicitud y trámite del licenciamiento (Observatorio de Conflictos Ambientales, OCA, 2007).

Posteriormente, el MAVDT, mediante el Auto 515 del 22 de febrero del 2008, se pronuncia acerca de la solicitud de Emgesa, descartando la necesidad de hacer DAA para el proyecto hidroeléctrico y, mediante el Auto 1129 del 10 de abril de 2008, la Dirección de Licencias, Permisos y Trámites Ambientales del Ministerio inicia el trámite administrativo para el licenciamiento ambiental (Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, MAVDT, 2008).

El periódico El Tiempo del 13 de junio de 2008 comunicó la noticia del Ministerio de Minas: era un hecho; no solo se construiría el Quimbo, sino cinco hidroeléctricas más en todo el país. El Quimbo sería un proyecto desarrollado por Emgesa en el Huila y generaría 395 megavatios de energía.

En este mismo año, el 1 de septiembre, el Ministerio de Minas y Energía, MinMinas, emitió la resolución número 321, por la cual “se declara de utilidad pública e interés social los terrenos necesarios para la construcción y operación del Proyecto Hidroeléctrico El Quimbo” (Ministerio de Minas y Energía, MinMinas, 2008). Este acto administrativo sería el inicio del proceso de enajenación de los predios de los campesinos, quienes tendrían que cedérselos a las empresas.

Esta noticia generó todo tipo de rechazo por parte de los cerca de 2000 campesinos de los seis municipios del Huila que iban a salir afectados con el pronunciamiento de la Resolución 321 de MinMinas, pues se calculaba que cerca de 362 familias de los municipios de Gigante, Garzón, Altamira, Tesalia, Paicol y El Agrado tendrían que ser reubicadas. Para los lugareños, el problema, además, radica en que nadie les preguntó qué opinaban del proyecto y si querían o no dejar sus tierras; con el decreto se venía el desplazamiento forzado.

Entre octubre y noviembre de 2008, las comunidades presentaron varias denuncias ante el Ministerio del Ambiente, argumentando que Emgesa había iniciado con la construcción del proyecto sin la licencia ambiental; en todas las oportunidades, el Ministerio respondió que esto correspondía a trabajos exploratorios.

En el mes de enero del año 2009, se dio a conocer el proyecto a los residentes de los municipios de Gigante, Garzón y El Agrado y posteriormente en el mes de mayo de ese mismo año 2009, la

Anla le otorgó el licenciamiento ambiental a la hidroeléctrica (Valenzuela y Serna, 2016).

En este orden de ideas, Emgesa realizó unas mesas de concertación cuyo el objetivo era (supuestamente) dar a conocer a las personas directamente afectadas acerca de este megaproyecto. Pero, tiempo después, se conoció que el interés real era recolectar firmas para que así la empresa pudiera sustentar y decir que las personas estaban de acuerdo con la ejecución de este proyecto. Además, no existió una exposición sobre la profundidad y los cambios extremos que implicaría para la región (Dussán, 2015).

Sin embargo, las comunidades insistieron en sus denuncias, esta vez llevándolas a la Contraloría Departamental, que anunció investigaciones por El Quimbo. Esta noticia fue publicada en el periódico El Tiempo, el 06 de febrero de 2009. Solo cinco días después, el Ministerio del Ambiente emitió la Resolución 0227 del 11 de febrero de 2009, por la cual se abrió investigación contra Emgesa, por adelantar labores en El Quimbo sin la debida autorización ambiental (MAVDT, 2009). Finalmente, el MAVDT promulgó la Resolución 0899 del 15 de mayo de 2009, “por la cual se otorga la licencia ambiental para el proyecto hidroeléctrico el Quimbo y se toman otras determinaciones”, procediendo, en consecuencia, con el inicio de las obras (MAVDT, 2009).

La lucha social por frenar el proyecto de la hidroeléctrica continuó. Los campesinos afectados acudieron a la ONU y a Human Rights Watch, pidiéndoles que intervinieran para defender lo que denominaron una afrenta contra el ecosistema. Además, aseguraron que el proyecto fue una decisión del gobierno, por lo que acudieron a pactos internos e individuales al margen de lo comunal para lograr el licenciamiento. Por su parte, la Procuraduría ya le había advertido al MAVDT, en la misma semana, que se abstuviera de otorgar la licencia (Quintero, 2009).

Esta situación es el pan de cada día de los megaproyectos: se diseñan, estudian y realizan, y los últimos en enterarse, cuando ya no hay mucho por hacer, son las comunidades, a quienes no les queda otra que defender su territorio y sostener una lucha social por la resistencia (Sánchez,

Londoño, Rivadeneira y Gómez, 2017). A continuación, se relacionan los hechos más relevantes desde la emisión de la Licencia Ambiental, hasta el año 2015, año de la inundación de la presa y el desplazamiento:

**Tabla 1.** Resumen cronología eventos más significativos proyecto Quimbo 2009-2016

Fecha	Situación
21 de agosto de 2009	Resolución 1628 del 21 de agosto de 2009. El MAVDT modifica la Licencia Ambiental otorgada a Emgesa; al “[definir] 20.772 hectáreas de para compensación ambiental.”.
14 de mayo de 2010	Marcha de los campesinos en oposición al embalse, por las afectaciones que este generaría. Además, porque el área a reforestar vía mitigación se redujo en 9000 hectáreas.
17 de septiembre de 2010	MinAmbiente reduce el área a compensar por parte de Emgesa (Hidroeléctrica El Quimbo, Huila).
05 de noviembre de 2010	Marcha de los campesinos por inconformidades relacionadas con los mecanismos y procedimientos para el reasentamiento de quienes vendieran sus predios.
30 de diciembre de 2010	Se adicionan algunos espacios de ocupación de cauce y se autoriza la explotación de material de cantera y arrastre. Por ello, la Licencia Ambiental inicial es modificada.
24 de enero de 2011	La presidencia de la República inauguró oficialmente el inicio de la construcción de El Quimbo, aun en controversia y desacuerdo de la comunidad.
21 mayo de 2011	ICANH denuncia a Emgesa por daños al Patrimonio Arqueológico.
05 de junio de 2011	Asquimbo declara desobediencia civil por obras de Emgesa, porque consideran que el Proyecto Hidroeléctrico El Quimbo era una imposición.
07 de junio de 2011	En Puerto Seco, los pescadores impiden el uso de explosivos en el río.
14 de agosto de 2011	Emgesa enfrenta demanda por irregularidades en el manejo de un hallazgo arqueológico por el ICANH y también por un eventual vertimiento de contaminantes en el río Magdalena, según el MAVDT.

<b>01 de septiembre de 2011</b>	MinMinas declara 11 079 hectáreas adicionales como de Utilidad Pública, para el desarrollo del proyecto Hidroeléctrica El Quimbo, Huila.
<b>20 de febrero de 2012</b>	Bladimir Sánchez publica <i>El video que el Gobierno Colombiano no quiere que veamos</i> , en el que documenta la sistemática violación de los Derechos Humanos, alrededor del Proyecto Hidroeléctrico El Quimbo.
<b>Marzo - diciembre de 2012</b>	Enfrentamientos entre los campesinos y el ESMAD por evitar la desviación de cauce del río y por incumplimiento de Emgesa
<b>11 abril de 2012</b>	Mortandad de peces denunciada por la CAM.
<b>Mayo -julio de 2012</b>	La CGR encontró varias inconsistencias en la ejecución de la obra de El Quimbo.
<b>2013</b>	Denuncias constantes de Asoquimbo: presunta presión de la Procuraduría sobre el POT de Altamira, no pago de la tasa de aprovechamiento forestal por parte de Emgesa, solicita a la CGR investigar sobre los daños al patrimonio arqueológico
<b>06 de diciembre de 2013</b>	Emgesa publicó cerca de 30 resoluciones, según las cuales “se decretó y ordenó iniciar los trámites judiciales de expropiación de todos los predios objeto de reasentamiento, dando por agotado y fallida la etapa de enajenación voluntaria del área requerida de los predios.”
<b>27 de octubre de 2014</b>	El Movimiento Ríos Vivos y Asoquimbo participaron en audiencia celebrada en Washington ante la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) y pidieron invitar al Gobierno a caracterizar la situación como un desplazamiento forzado por la construcción del proyecto El Quimbo.
<b>30 de junio de 2015</b>	Emgesa inició llenado de la represa (Hidroeléctrica El Quimbo, Huila)
<b>21 de julio de 2015</b>	Emgesa entregó un terreno de 5 hectáreas para cada uno de los 2000 campesinos con su respectiva casa, como compensación al desplazamiento. También a otras 2000 personas que no tenían predios en la región, sino que eran población trabajadora, se les había dado una compensación económica.
<b>17 de noviembre de 2015</b>	Emgesa puso en operación la central hidroeléctrica El Quimbo, a pesar del fallo del Tribunal Administrativo del Huila que lo impedía.
<b>4 de enero de 2016</b>	El gobierno departamental del Huila reconoce su descontento ante el incumplimiento de Emgesa con la población civil.
<b>22 de junio de 2016</b>	Activistas de Asoquimbo serán judicializados por una demanda que estableció Emgesa, por la obstaculización de vías públicas que han afectado el orden público.

Fuente: Observatorio de Conflictos Ambientales, oca, 2016

## Metodología

### Localización

La hidroeléctrica el Quimbo se localiza en el departamento del Huila, entre las cordilleras central y oriental, a 70 km al sur de Neiva, en el río Magdalena. El proyecto involucra a los municipios de Gigante, Garzón, El Agrado, Altamira, Paicol y Tesalia (Emgesa-Enel, 2018). De

manera concreta, el estudio se llevó a cabo en el corregimiento de La Escalereta, cuyos habitantes tuvieron que ser reubicados, debido a que la construcción de la represa inundaba los terrenos pertenecientes a esta población.

### El método

#### *Arqueo de archivo*

El levantamiento de información de segunda mano se hizo a través de la consulta de informes, artículos en periódicos y revistas, investigaciones y sitios web que estuviera relacionada

con el Proyecto Hidroeléctrica El Quimbo, cuyas variables de búsqueda fueron: historia, proceso y situación actual del proyecto.

#### *Identificación de los actores clave*

Se realizó una búsqueda de los actores clave de proceso, principalmente los antiguos pobladores de La Escalereta, que fueron sacados de sus

territorios y que están directamente relacionados con el Proyecto.

#### *Entrevistas*

Se realizaron entrevistas a profundidad en las que los desplazados por la Hidroeléctrica El Quimbo relataron su pasado, presente y futuro, desde la llegada del proyecto. De igual forma,

contaron su versión acerca del proceso de las negociaciones, el desplazamiento y la salida de sus territorios.

#### *Procesamiento de la información*

Teniendo en cuenta que la semiótica es una disciplina que contiene herramientas en el área de la significación, este fue el encuadre metodológico elegido para analizar el los relatos de

comunidad objeto del estudio. Para ello, las entrevistas se grabaron, transcribieron y se analizaron desde la semiótica greimasiana, siguiendo el protocolo propuesto por Andrade (2002):

#### *Análisis superficial de las entrevistas*

Una vez obtenidos los relatos, se identificaron de los campos de pasado, presente y futuro. Luego se identificaron y caracterizaron los actores presentes en la narrativa; con ellos se realizó

el círculo de actores en sus diferentes niveles de enunciación y participación, construyendo sus respectivas relaciones de intercambio, cooperación y antagonismo. Después, se elaboró

la topología del relato: en esta parte, se identificaron los sitios donde se desarrolló el relato y el significado de ellos para los entrevistados.

### ***Análisis profundo del contenido***

Después del análisis superficial, se definieron las estructuras elementales de la significación, es decir, los semas, aquellos que en el nivel profundo

Por último, se identificaron las áreas del conocimiento, a partir de los relatos expresado por los diferentes actores.

dan coherencia al discurso. Finalmente, a través de los semas, se identificaron los ejes de tensión presentes en las categorías enunciadas.

## **Resultados**

### ***Análisis superficial del relato***

Los relatos de los entrevistados permitieron identificar sus pensamientos en escenarios de pasado, presente y futuro al redero del proyecto hidroeléctrico El Quimbo. A continuación, los enunciados de pasado:

- “Yo había vivido toda mi vida en el sector aproximadamente 46 años”.
- “Nací y crecí compartiendo con mis amigos y familiares”.
- “La gente era feliz allí”.
- “Trabajábamos unidos, pues compartíamos el acueducto y el riego que habíamos hecho entre todos”.
- “El riego lo teníamos todos por canales y separadores que juntos habíamos hecho”.
- “Cultivábamos de todo entre todos para después compartirlo”.
- “Año de 2006-2008 ya llegaban algunas personas a hacer estudios y mirar el terreno”.
- “Nos dijeron que ahí se iba a construir una represa que eso ya estaba dicho por parte del gobierno”.

- “Prácticamente no nos tuvieron en cuenta para saber si estábamos de acuerdo o no”.
- “Lo único cierto era que teníamos que salirnos de nuestras casas”.
- “Nos dieron dos opciones: vender o una compensación de lo que teníamos en otro lugar”.
- “Nos ubicaban a cada familia en una casa y nos daban de 5 hectáreas para cada familia”.
- “No estuve de acuerdo nunca con la construcción de la represa”.
- “De las protestas que hicimos, pues al final nos tocó elegir eso en vez de nada”.
- “Éramos muy unidos: teníamos un lugar donde nos reuníamos todos a compartir”.
- “Si pudiera devolver el tiempo, desearía que no hubiera pasado esto”.
- “Es muy difícil porque este proyecto ya estaba aprobado por el gobierno”.
- “Luchar contra el gobierno es perder todas veces”.

- “Nosotros, pues, no teníamos ninguna opción a desalojar”.
- “Teníamos una finca ganadera y la trabajábamos en familia”.
- “Vivíamos muy bien, contentos; no nos hacía falta nada”.
- “Nos reuníamos bastante a celebrar fechas o eventos especiales”.
- “Escuche de la represa era por los vecinos (sic.) que se comentaba, pero no era nada oficial”.
- “Se hacía comida y se compartía con todas las personas. Todos nos conocíamos y se vivía muy bueno”.
- “Yo nunca estuve de acuerdo como la mayoría de personas”.
- “Un ingeniero nos dijo que lo mejor era que acogernos a lo que nos decían, porque eso ya está dicho y aprobado desde el gobierno y que nada se podía hacer”.
- “La gente salió: protestaba, salía a las calles, hubieron peleas (sic.), muchos compañeros salieron heridos y algunos muertos”.
- “Nos dijeron que podíamos vender o que ellos nos reubicaban”.
- “Me duele haber dejado todo, pero no había otra opción”.
- “En la finca cultivábamos la mayoría de lo que nos comíamos y vendíamos la leche”.
- “Pese a que ninguno quería la represa, todo ya estaba predispuesto y no había poder humano que hiciera reversibles las cosas”.
- “Lo difícil es entender cómo unas tierras que han sido trabajadas por muchos años y no nos hayan tenido en cuenta para preguntarnos si estábamos o no de acuerdo”.
- “Las costumbres que teníamos antes se perdieron en su mayoría”.
- “Es difícil dejar toda una vida atrás, donde las personas trabajaron mucho (sic.) para tener lo que tenían y ver cómo tumbaban sus hogares e inundaban sus tierras”.
- “Nunca se me había pasado por la cabeza salir de esa región”.
- “Emgesa, para el año 2002, cuando llegaron a informarnos (sic.) que teníamos que desalojar, ni siquiera a preguntarnos si queríamos salir de allí”.
- “Trajo muchos conflictos porque las personas no se querían ir”.
- “Nos sacaron en contra de nuestra voluntad”.
- “Se sentía una tristeza en muchas personas que tuvieron que dejar su historia de vida en las tierras que inundaron”.
- “Pese a que ninguno quería la represa, todo ya estaba predispuesto y no había poder humano que hiciera reversible las cosas”.
- “Lo difícil es entender cómo unas tierras que han sido trabajadas por muchos años y no nos hayan tenido en cuenta para preguntarnos si estábamos o no de acuerdo”.
- “Nos sacaron en contra de nuestra voluntad”.
- “Se sentía una tristeza en muchas personas que tuvieron que dejar su historia de vida en las tierras que inundaron”.

A continuación, se relacionan los enunciados del pasado, referidos a promesas incumplidas por Emgesa.

- “Que a las personas que no tenían tierra o casa en la zona pero que eran trabajadores jornaleros (como mi hijo) pues esas personas tendrías tendrían una compensación laboral”.
- “La construcción de un hogar infantil”.
- “Emgesa nos propuso un terreno parecido al que teníamos para reubicarnos una zona plana y un sistema de riego ya instalado”.
- “Ahí nos daban 5 hectáreas y la casa”.
- “Dijeron que antes de pasarnos ya se habría cultivado las 5 hectáreas para suplir las necesidades en la nueva Escalereta”.
- “Me dijo que la empresa me daría el transporte todos los meses hasta Neiva”.
- “Hoy en día no han colaborado nunca con un transporte a Neiva”.
- “De lo que prometieron, no se ha cumplido el sistema de riego que estaba presupuestado para antes de llegar aquí”.
- “A los jornaleros nos habían dicho que tendríamos una remuneración laboral, cosa que tampoco ha sido realidad”.

A continuación, se relacionan los enunciados del presente:

- “Aquí no se ha podido sembrar, no hay riego”.
- “Los servicios son demasiado caros”.
- “Para salir hasta Garzón, hay que hacer transbordo en la Jagua entonces se hace muy difícil salir de aquí porque nos sale muy caro”.
- “No hay transporte público”.
- “Aquí no se puede uno enfermar, porque allá hacíamos parte del Agrado, de allá es nuestro carnet de salud y esto aquí es Altamira, y no hay ni hospital entonces para una cita toca ir hasta el Agrado, lo que sale muy difícil, o pasar por urgencias a Garzón”.
- “Los que vivían del jornal están desempleados”.
- “Emgesa cada mes nos apoya con un subsidio económico a todos nosotros y eso se va, en gran parte, en los servicios, porque esto es estrato 2”.
- “El servicio del agua es caro, además de malo, porque se va mucho y, según la CAM, no es apta para consumo humano”.
- “Me dio muy duro llegar hasta aquí porque queda mucho más retirado del pueblo. Por tanto, se hace más costoso cualquier salida”.
- “Emgesa nos da un auxilio mensual pero ahí toca comer (sic.), pagar servicios, vestir, y hacer todo, por lo que es muy difícil esta nueva vida”.
- “Las personas que pasan por aquí y miran las calles pavimentadas con un buen alumbrado público se llevan un concepto erróneo de la realidad”.
- “Nosotros no vivimos de casa bonita, necesitamos un trabajo que puedan suplir todas [las] necesidades de la familia”.
- “La hidroeléctrica separó la comunidad porque algunas personas se fueron”.
- “Aquí se siente un ambiente como desolado”.

- “Pasamos de ser independientes a depender prácticamente de un auxilio que nos da Emgesa, para poder pagar los servicios y comprar los alimentos”.
- “Estar aquí y empezar de cero es frustrante”.

A continuación, se relacionan los enunciados respecto del futuro:

- “Estamos esperando que realicen el sistema de riego para poder sembrar”.
- “No le hemos querido recibir las escrituras de esto, porque entonces se van y nos dejan así”.
- “Estamos esperando a ver qué pasa”.
- “Mis expectativas son poder pasar la página y adaptarnos”.
- “Que mis hijos consigan un trabajo y seguir con la vida”.

- “A futuro espero que esto cambie y mejore, para algún volver a recuperar la vida que llevábamos antes como comunidad”.
- “Las expectativas futuras para mi es (sic.) primero terminar de asimilar lo sucedido y pasar página”.
- “Poner a producir las hectáreas de tierra de manera que podamos vivir de ello”.
- “Reorganizarnos como comunidad y acogernos a proyectos públicos para mejorar la situación de todos”.
- “Poner a producir estas tierras y salir adelante en familia”.
- “Esperar que nos cumplan todo lo acordado, que por cierto es difícil, porque ya han pasado varios años”.
- “Estamos esperando que se terminen de completar los acuerdos pactados y así finalizar toda relación con esa empresa”.

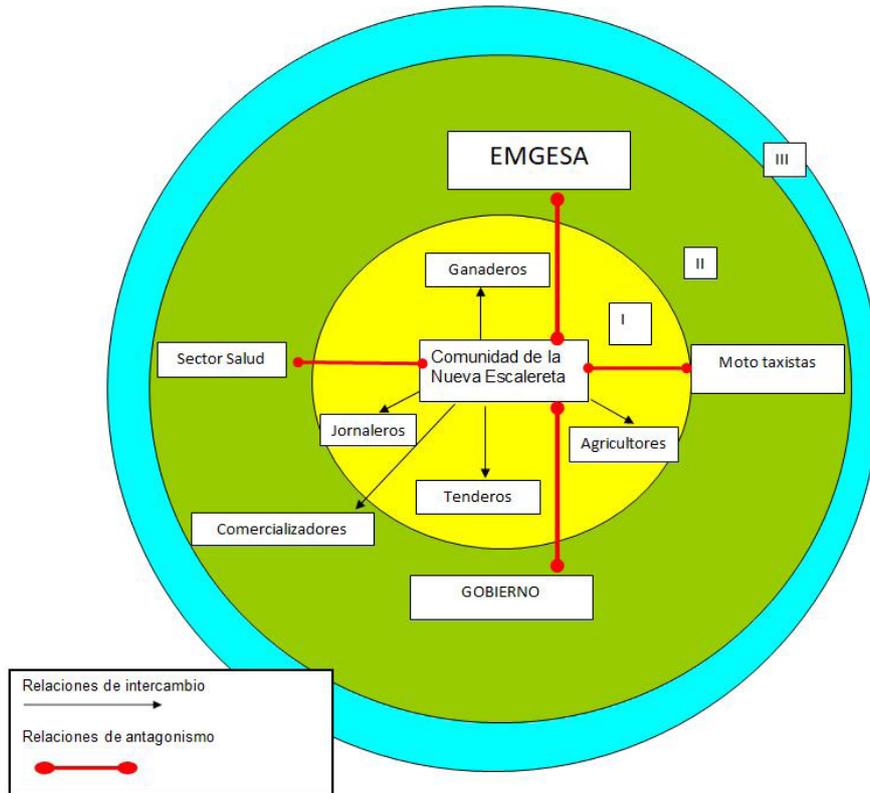
## **Los recuerdos y la imposibilidad de avistar el futuro**

### ***Actores y niveles***

En los escenarios identificados, se observa un juego de relaciones entre actores, individuales e institucionales, tanto de primer como de segundo nivel. Los de primer nivel son los que interactúan directamente con la comunidad de La Escalereta; los de segundo nivel son los que

interactúan con los de primer nivel, en este caso: Emgesa, Transportadores, Comercializadores, Salud, Gobierno. Por último, encontramos a los actores de tercer nivel (García, 1986), que construyen tanto relaciones de intercambio como de antagonismo (figura 1):

Figura 1. Relaciones entre actores sociales I, II y III nivel



Fuente: elaboración propia.

A continuación, en la figura 2, se presenta el papel de otras situaciones que aparecen dentro de

los relatos, que son determinantes en las dinámicas locales.

Figura 2. Otros actores del relato

- ACTORES**
1. **SISTEMA DE RIEGO:** su inexistencia limita el desarrollo de la comunidad, la mayor evidencia del engaño, de las promesas incumplidas, que desencadenan la imposibilidad de desarrollar una vida por lo menos parecida a la que se les arrebató.
  2. **TRANSPORTE:** el transporte aparece como un determinante que dificulta la adaptación de los lugareños a su nuevo espacio de vida.
  3. **CULTIVOS:** los cultivos son puestos en escena como un hecho concreto que da cuenta de la identidad de las familias y al no tener riego, y no poder hacer agricultura, se siente aun más la desterritorialización.
  4. **SERVICIOS PÚBLICOS:** los servicios públicos actúan como uno de los mayores generadores de las inconformidades del nuevo espacio, por sus altos costos y mala calidad.
  5. **EL AGUA:** el eje articulador del relato en todo momento es el agua, por el ejercicio de poder sobre el agua entre Emgesa y la comunidad. Estos últimos tuvieron que abandonar su espacio de vida. Espacio que intentan reconstruir, pero que no se ha podido precisamente por la ausencia de este preciado líquido para las siembras y el poco que hay es solo para el consumo humano, no apto según la CAM y por cuyo servicio los lugareños, deben pagar sumas muy altas.

Fuente: elaboración propia.

A partir de estos relacionamientos entre los actores, se identificaron relaciones íntimas entre la comunidad y la empresa Emgesa, que se construyeron en diferentes lugares, tal y como se sigue en el esquema topología del relato (Figura 3). Dentro de los lugares del relato están:

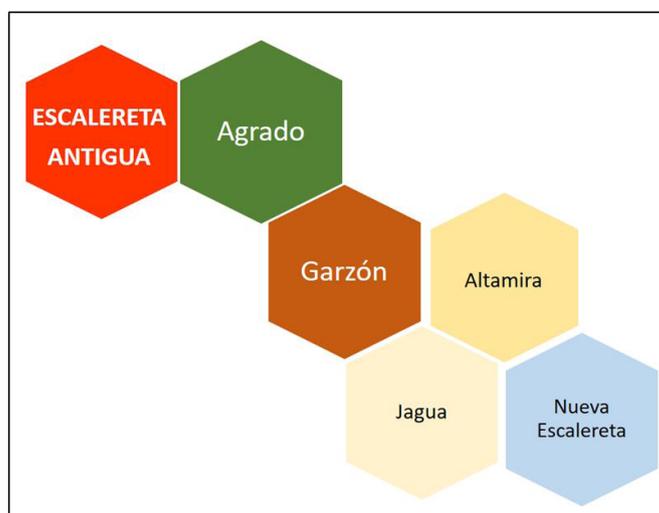
- Corregimiento La Escalereta antigua: se relata como un lugar de añoranza, ya no existe en la vida real; su tierra fue inundada por la represa El Quimbo. Sin embargo, vive en el imaginario de quienes lo habitaron y tuvieron que migrar de su espacio de vida y convertirlo en un espacio vivido, algo del pasado.
- Municipio de El Agrado: municipio donde se mercaba, se vendía la cosecha, se pedía al fiado; también a donde se iba a las citas médicas. Pero que ahora, por vivir en la Nueva Escalereta, queda más atrás, lo que lleva a tomar otro destino.
- Municipio de Altamira: ahora, lugar más cercano, para los desplazados por El Quimbo, al cual dirigirse para acceder a los servicios de salud, pero donde no hay hospital. De igual forma, sus carnés de salud continúan siendo de El Agrado.

- Municipio La Jagua: lugar de paso para poder salir de la nueva residencia hacia el municipio de Garzón.
- La Nueva Escalereta: este es el nuevo lugar de residencia. Se enuncia desde el rechazo, en tensión con la resignación, la impotencia, el desagrado de estar ahí, pero la imposibilidad de ir a otro lado.

El análisis de la topología del relato indica una relación directa entre el corregimiento de La Escalereta antigua, con el municipio del Agrado, pues el tiempo de desplazamiento desde el uno hasta el otro no superaba los 10 minutos y luego 15 adicionales al municipio de Garzón. El Agrado hacía parte de su territorialidad; era el lugar donde lo encontraban casi todo: salud, mercado, granos, abarrotes, etc.

En tanto, desde la Nueva Escalereta, para acudir a El Agrado, deben pasar por La Jagua, luego Garzón y finalmente a El Agrado. Esta situación encarece el desplazamiento. Por tanto, la comunidad, además de tener que adaptarse al nuevo lugar por el cambio de residencia, se ha visto llevada a perder las redes de cooperación, confianza y vecindad, que sostenían con los lugares circunvecinos (figura 3):

Figura 3. Topología del relato



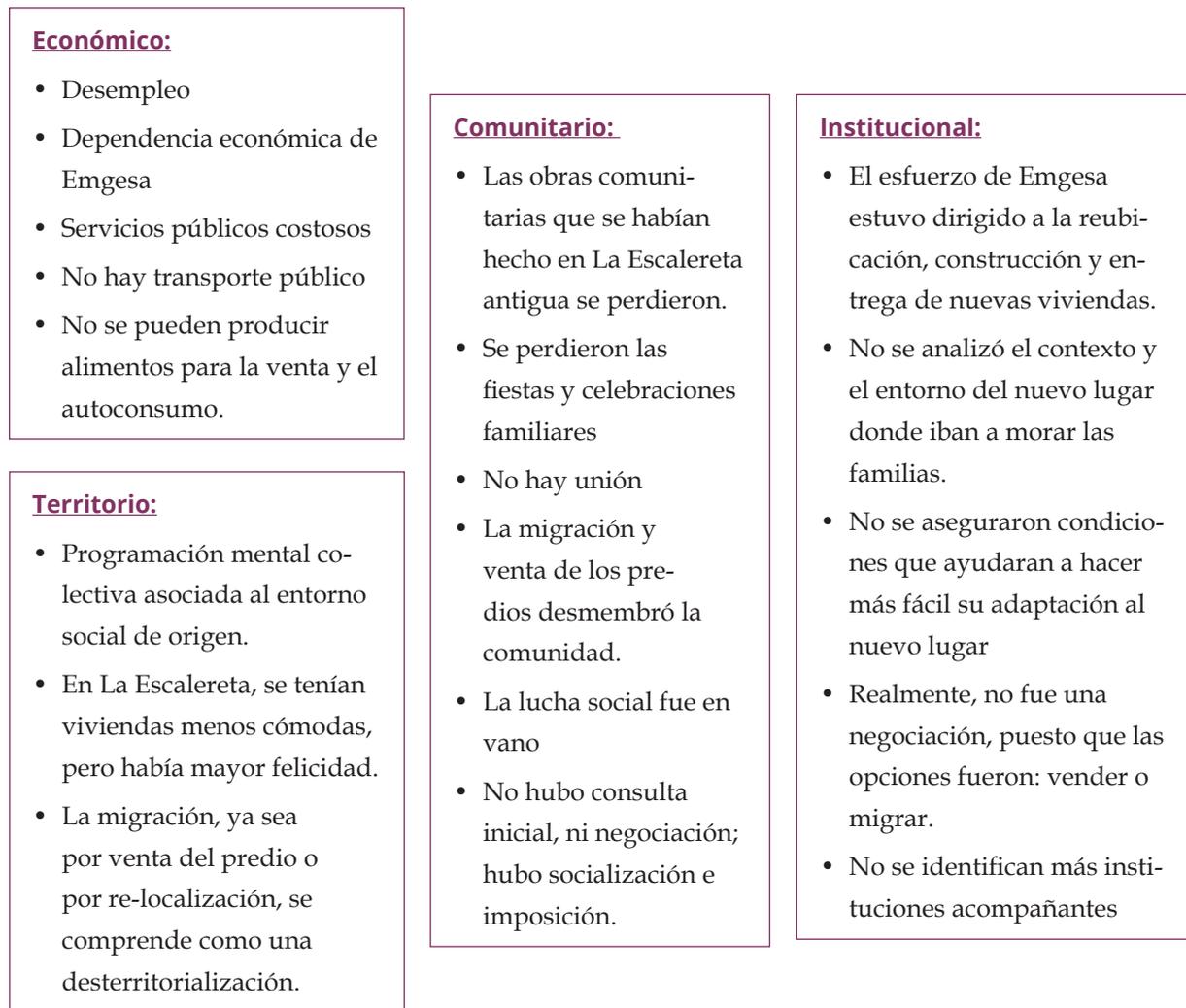
Fuente: elaboración propia.

## Campos de conocimiento

Los relatos permitieron identificar, como se muestra al interior de la figura 4, los campos del conocimiento interconectados entre sí:

Figura 4. Campos de conocimiento

/COMUNITARIA/ /INSTITUCIONAL/ / TERRITORIO/ /ECONÓMICO/



Fuente: elaboración propia.

Los semas identificados dan cuenta de la tensión mental que viven los lugareños entre un pasado que añoran y un presente que desprecian, que se niegan a aceptar y que, en algunos casos, no permite que prevean o imaginen otro futuro. Para ellos, la meta más cercana es la adaptación. Es por lo anterior que, si bien se identificaron semas que conforman los ejes de tensión

(lado izquierdo el presente y lado derecho pasado, como se ve en la figura 5), los semas negativos son expresados con mayor fuerza en el presente, lo que inclina la balanza del presente hacia lo negativo, y presenta el pasado, que ya no está, como lo más positivo que tienen en sus pensamientos:

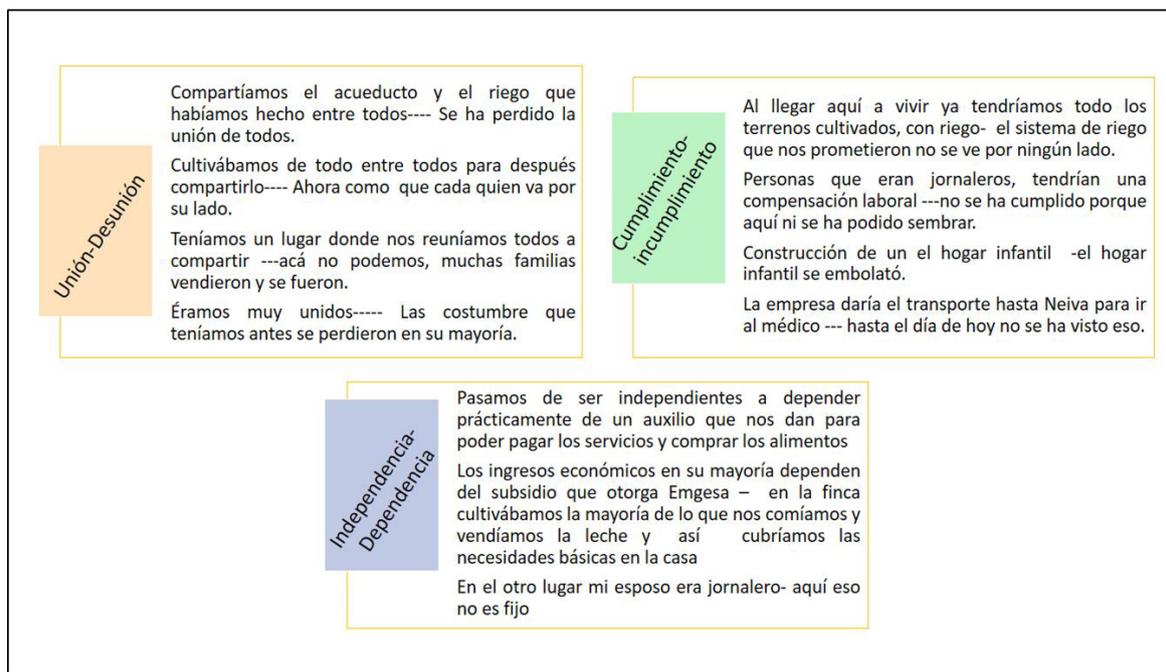
Figura 5. Ejes de tensión identificados en el discurso



Fuente: elaboración propia.

En la figura 6, se presentan tres de los principales ejes sémicos y sus campos semánticos asociados:

Figura 6. Ejes de tensión y campos semánticos asociados



Fuente: elaboración propia.

## Discusión

La construcción de la hidroeléctrica de El Quimbo y su posterior entrada en funcionamiento deja hoy muchos sinsabores en la comunidad, que vivió y cultivó en esta tierra fértil. Estas tierras, que alguna vez fueron la despensa agrícola del departamento del Huila, hoy solo forman parte de los espejos de agua de uno de los embalses que, a pesar de ser uno de los más grandes del país, apenas genera el 7% de la energía que se requiere. Esta situación no resulta tan lejana a otros procesos en el país relacionados con proyectos para la generación de energía a través de presas, como es el caso de Hidrosogamoso e Hidroituango (Soler, 2018).

En el componente social es donde se realiza la mayor presión, pues actividades como la pesca, la agricultura y la minería se ven afectadas, lo que causa, a su vez, un cambio en las dinámicas poblacionales. De igual forma, la presión migratoria, el desplazamiento y la pérdida de la conectividad entre comunidades deriva en la deconstrucción del tejido social. Además, los subsecuentes cambios de usos del suelo impactan la economía familiar. A lo largo de los relatos, los enunciados de los entrevistados mostraron dinámicas que giran en torno a tres categorías de análisis, territorialidad, desterritorialización y despojo, a las que nos referiremos a continuación.

### ***La defensa por el territorio significa defender la vida misma de humanos***

Líneas arriba se explicó que el territorio tiene un significado más amplio que espacio o porción de tierra; muy por el contrario, es el producto de diferentes relaciones. El territorio está conformado por el espacio de vida y el espacio vivido de las comunidades humanas y no tan humanas, a través de cuyos relacionamientos surgen las territorialidades y prácticas de territorio. Estas están estrechamente relacionadas con las actividades socioeconómicas y políticas que consolidan el sentido de pertenencia que sienten los lugareños por sus tierras.

Con la llegada de los proyectos hidroeléctricos, como es bien sabido, hay cambios en la calidad del paisaje: se talan árboles, se desvían cauces y los altos decibeles de los sonidos de la maquinaria requerida para la construcción de la presa

afectan no solo a las personas, sino también a los animales. Por ello, la lucha social por evitar dichos proyectos no es solo un asunto meramente económico de las comunidades, sino que, constituye una violación a los derechos humanos y al ambiente, lo cual que impacta tanto en lo individual, como en lo institucional y se constituye en un impedimento a las garantías judiciales. Esto da pie a la impunidad y atenta contra la identidad de las comunidades y el mantenimiento de sus tierras.

La defensa del territorio, por ello, es la defensa de los humanos por sus trayectorias de vida, por su pasado, presente y futuro. No es solo el predio terrenal lo que se defiende, sino el derecho a seguir construyendo sus territorialidades

### ***El despojo***

Tomando la carretera que de Garzón conduce a Gigante, Huila, se puede apreciar un exuberante espejo de agua de 8250 hectáreas, con un

volumen de cerca de 3 205 000 000 metros cúbicos. Lo imponente de la obra de ingeniería de la Hidroeléctrica El Quimbo, además de su

viaducto, es el Balseadero, que mide 1708 metros de largo (Observatorio de Conflictos Ambientales, OCA, 2007) y el fuerte aire que ventila al turista que arrima de paso al mirador de la represa. Debajo de ese cuerpo de agua, queda lo que alguna vez fue La Escalereta, que aún vive en la memoria de los lugareños, quienes fueron despojados de sus tierras para dar lugar al proyecto.

Vega Cantor (2013), en su libro *El Capitalismo y Despojo*, planteó que la expropiación es una característica estructural del capitalismo, cuyo objetivo ha consistido en convertir a los seres humanos en parias. En este caso, convierte a los trabajadores asalariados en objetos desechables o en simples consumidores, quienes son sometidos a procesos de expropiación sistémica: de tierras y sus bienes comunes (la naturaleza), de sus cuerpos para someterlos en territorios propios, del producto del trabajo de los campesinos; del tiempo de los trabajadores, de sus costumbres y sus saberes.

La expropiación de tierras se vivió en toda el área de influencia de El Quimbo. Las resoluciones del MinMinas fueron claras, los predios fueron declarados de utilidad y no había otra opción: o vender o aceptar las 5 hectáreas que les daba Emgesa en otro lugar, pero debían salir. Sus bienes comunes también fueron expropiados. Se acabó el acceso al sistema de riego, se talaron decenas de hectáreas de bosques, que por cierto estaban dentro de la Ley de Reserva Segunda del Estado Colombiano; se terminó la pesca y la producción de alimentos y se agotó el recurso suelo. De igual forma, los campesinos

fueron sacados de su lugar, La Escalereta, y sometidos en territorios construidos por Emgesa, la Nueva Escalereta, como es denominada: casas hechas por la multinacional con servicios públicos a altos precios, con acceso a la tierra, pero no al riego. Finalmente, les expropiaron su tiempo, pues como ellos lo expresan: “¡En este nuevo lugar, no tengo nada que hacer!, no hay trabajo, no hay cómo sembrar, no están los vecinos, no hay unión”.

En línea con lo anterior, como lo menciona Ojeda (2016), el despojo es más que la pérdida de la posesión de los bienes. Los agricultores de la Escalereta no perdieron el sistema de riego, sino que les quitaron la posibilidad de relacionarse con la tierra a partir de las siembras y con el mercado a partir de los productos que sacaban para la venta. Además, se incrementó su dependencia de Emgesa, porque ya ni si quiera pueden producir sus alimentos. Encima, el río también cambió: ya no es el mismo para la pesca, y las redes de cooperación que se tenían tanto alrededor de la producción como la extracción ya no están.

Por ello, agrega la autora, la posesión es una de las relaciones que inciden en la definición del uso, el acceso, la vigilancia y la importancia de los recursos. En este momento, los desplazados por El Quimbo, habitantes de la Nueva Escalereta, perdieron tanto la posesión como la participación de ellos como actores del territorio, pues, como se vio en el análisis superficial del relato, perdieron su independencia y, con ello, la capacidad de decidir sobre sus medios de sustento y sus formas de vida, es decir, su autonomía.

### **De la desterritorialización, a la reconstrucción del ser y luego la comunidad**

Infortunadamente, las estrategias del Estado ante el desplazamiento forzado por los megaproyectos siempre han sido las reubicaciones, a pesar de que está claro que la solución para

los problemas ambientales no es simple ni de una sola causa. La experiencia ha demostrado que esta estrategia para abordar la cuestión ambiental no ha sido tan efectiva (Gómez,

Coronado-Sarria, Sánchez y Valenzuela, 2017). Como se pudo apreciar en los enunciados de los entrevistados, aun tres años después de vivir en la Nueva Escalereta, la negación por la aceptación de su presente, la añoranza de devolver el tiempo y regresar al pasado forman parte de su duelo por el despojo. Para Ojeda (2016), el asunto radica, además, en que no solo se despojó lo que tenían: tierra, riego, cultivos, casa; sino que debajo del agua del embalse quedó aquello que: “Sus hijos no van a conocer, lo que ya no se puede hacer, adonde ya no se puede volver, lo que ya no se va a ser” (Ojeda, 2016, p. 34).

Ahora, el desplazamiento a que fueron sometidas estas familias forma parte del proceso de desterritorialización, entendido como el paso hacia otro agenciamiento, es decir, “es el movimiento por el cual se abandona el territorio. Es la operación de la línea de fuga” (Deleuze y Guattari, 2002, p. 517). Esto los hizo sensibles porque perdieron los recursos con los que suplían sus necesidades (Reyes, 2011). De igual forma, agrega la autora, la reubicación rompe las identidades con los atributos de sus vidas, hasta el momento tranquilas, que buscarán la re-territorialización.

## Conclusiones

Las luchas sociales que se desarrollan en torno a defender el territorio, a pesar de haber dilatado la entrada en funcionamiento del proyecto Hidroeléctrico El Quimbo, no tuvieron un resultado positivo para sus afectados; por el contrario, trajeron violencia, desplazamiento, despojo y desterritorialización son algunos de sus resultados.

Aunque han pasado 3 años desde que sus tierras fueron inundadas y los habitantes de La Escalereta se reubicaron, las familias viven en el pasado, mediados entre los recuerdos y la

Ahora, si bien el mundo involucra un territorio, ocupado, reconstruido, habitado, etc., el problema está en que un proceso de reterritorialización puede iniciarse, pero, al mismo tiempo, crea una desterritorialización. Lo que mostró esta investigación es que los habitantes de La Escalereta no han logrado abandonar su territorio inicial, pues, aunque lo tuvieron que hacer de manera física y no pueden reproducir su modo de vida de allá en el nuevo lugar, el espacio anterior está en sus mentes. La resignación, disfrazada de aceptación de ver su territorio deteriorado (Sánchez, Tovar, Rentería, Ortiz y Fajardo, 2017), hace que sigan en el mismo lugar mental donde iniciaron sus vidas.

El trío “territorio-desterritorialización-reterritorialización” aparece en los discursos de los lugareños de La Escalereta de una manera tan fuerte que su mayor anhelo está en este momento en olvidar lo que pasó, es decir, terminar de desterritorializarse, por lo que solo cuando eso se logre, y las condiciones les ayuden para ello, estarán listos para empezar a reconstruir su ser, luego la comunidad y volver a pensar en la definición de su futuro.

impotencia de no haber podido cambiar su destino. La fuerza del duelo es tan determinante que no ha permitido que estos lugareños empiecen a configurar sus nuevos territorios.

La situación actual del país, cuyas más grandes apuestas son la economía globalizada y la política neoliberal, ha hecho que el Estado centre su mirada en la generación de energía a partir del agua, ignorando otro tipo de alternativas más amigables con el medio ambiente y menos nocivas con el entorno.

## Referencias

- Andrade, B. (2002). *Semiótica, educación y medio ambiente*. Xalapa: Secretaría de Educación y Cultura. Puebla, Pue: Universidad Iberoamericana Puebla.
- Contraloría General de la República (CGR). (2012). Informe de auditoría Corporación Regional del Alto Magdalena-CAM Vigencia 2011. Recuperado de [https://conflictos-ambientales.net/oqa\\_bd/media\\_references/download/711](https://conflictos-ambientales.net/oqa_bd/media_references/download/711)
- Deleuze, G. y Guattari, F. (2002). *Mil Mesetas. Capitalismo y esquizofrenia*. (Trad. J. Vásquez) Valencia: Pretextos.
- Diario del Huila. (2 de mayo de 1986). En diciembre Betania, iniciará operaciones comerciales. *Diarios del Huila*, p. 7.
- Dussán, M. (2015). El Quimbo: Un desastre anunciado. Recuperado de: <http://millerdussan.blogia.com/2016/011601-el-quimbo-un-desastre-anunciado.php>
- El Tiempo. (18 de marzo de 1993). Estudios para el Quimbo. *El Tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-79154>
- Emgesa-Enel. (2018). Obras principales de El Quimbo. Recuperado de <https://www.enel.com.co/es/conoce-enel/enel-emgesa/el-quimbo/obras-represa-el-quimbo.html>
- García, R. (1986). *Teoría de sistemas complejos*. México: Siglo XXI.
- García-Cano, K. (2016). *Diseño de una metodología de evaluación de impacto ambiental en centrales hidroeléctricas en Colombia. Caso de estudio proyecto el Quimbo* (trabajo de grado) Universidad Católica de Colombia, Bogotá. Recuperado de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/13916/4/Dise%C3%B1o%20de%20una%20metodolog%C3%ADa%20de%20evaluaci%C3%B3n%20de%20impacto%20ambiental%20en%20centrales%20hidroel%C3%A9ctricas%20en%20Colo.pdf>
- Gómez, C.A., Coronado-Sarria, C., Sánchez, V., Valenzuela, W. (2017). Imaginarios ambientales y de educación ambiental de los estudiantes y docentes de la Institución Educativa Agro-técnico Mixto, municipio de Belén de los Andaquíes (Caquetá). *Educación y humanismo*, 19(32), 126-144.
- Herner, M. (2009). Territorio, desterritorialización y reterritorialización: un abordaje teórico desde la perspectiva de Deleuze y Guattari. *Revista Huellas*, (13), 158-171.
- El Tiempo. (13 de junio de 2008). Seis nuevas hidroeléctricas serán construidas en Colombia antes del 2024. *El Tiempo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4269963>

- Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (MAVDT). (11 de febrero de 2009). Por la cual se formula un cargo. [Resolución 0227 del 11 de febrero de 2009] Recuperado de [https://conflictos-ambientales.net/oca\\_bd/media\\_referencias/download/51](https://conflictos-ambientales.net/oca_bd/media_referencias/download/51)
- Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (MAVDT). (2008). Auto No. 514 del 22 de febrero de 2008. Bogotá: MAVDT.
- Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial-MAVDT. (15 de mayo de 2009).. Por la cual se otorga la licencia ambiental para el proyecto hidroeléctrico el Quimbo y se toman otras determinaciones [Resolución 0899 de 15 de mayo de 2009]. Recuperado de [http://portal.anla.gov.co/sites/default/files/res\\_0899\\_150509.pdf](http://portal.anla.gov.co/sites/default/files/res_0899_150509.pdf)
- Ministerio de Minas y Energía. (01 de septiembre de 2008). Por la cual se declara de utilidad pública e interés social los terrenos necesarios para la construcción y operación del Proyecto Hidroeléctrico el Quimbo [Resolución 321 de 01 de septiembre de 2008]. Recuperado de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=4029164>
- Nates, B. (2010). Soportes teóricos y etnográficos sobre conceptos de territorio. *Revista Co-herencia*, 8(14), 209-229.
- Pérez-Martínez, M. E (2018). De la desterritorialización a la reterritorialización en el acceso, uso y regulación de recursos socio-ambientales: caso de las provincias de Almeidas y Sabana centro (Cundinamarca, Colombia). *Revista Eleuthera*, 18, 31-57.
- Observatorio de Conflictos Ambientales (OCA). (2019). Conflicto: Hidroeléctrica El Quimbo – EMGESA-ASOQUIMBO – Huila. Recuperado de [https://conflictos-ambientales.net/oca\\_bd/env\\_problems/view/2](https://conflictos-ambientales.net/oca_bd/env_problems/view/2)
- Observatorio de Conflictos Ambientales (OCA). (2007). Emgesa indaga sobre aplicabilidad del DAA (Hidroeléctrica El Quimbo, Huila). Recuperado de [https://conflictos-ambientales.net/oca\\_bd/actions/view/25](https://conflictos-ambientales.net/oca_bd/actions/view/25)
- Ojeda, D. (2016). Los paisajes del despojo: propuestas para un análisis desde las reconfiguraciones socioespaciales. *Revista colombiana de antropología*, 52(2), 19-43.
- Osorio, C. (2018). La Consulta popular ante los impactos ambientales de la construcción de Proyectos Hidroeléctricos en Colombia. Estudio del Caso de la hidroeléctrica El Quimbo (trabajo de grado) Universidad Católica de Colombia, Bogotá. Recuperado de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/15905/1/Impactos%20ambientales%20de%20los%20proyectos%20hidroelectricos%20en%20Colombia.pdf>
- Quintero, J. (16 de mayo de 2009). Licencia a El Quimbo no contó con los campesinos huilenses. *El Tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3446909>

- Quintero, J. (23 de septiembre de 2008). 362 familias que deben ser reubicadas para construir hidroeléctrica en Huila se niegan a irse. *El Tiempo*, p. 23.
- Reyes, M. (2011). La desterritorialización como forma de abordar el concepto de frontera y la identidad en la migración. *Revista Geográfica de América*, 2(47E), 1-13. Recuperado de <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/geografica/article/view/2732>
- Rico, G. (6 de junio de 2018). Hidroeléctricas en Colombia: entre el impacto ambiental y el desarrollo. *Mongabay*. Recuperado de: <https://es.mongabay.com/2018/06/impactos-ambientales-hidroelectricas-en-colombia/>
- Sánchez, V., Londoño, J.L., Rivadeneira, P.A., Gómez, C.A. (2017). Lucha social vs producción petrolera: el caso de las veredas Reforma y Curvinata, municipio de Valparaíso, Caquetá. *Revista UNIMAR* 35(2), 295-313.
- Sánchez, V., Tovar, E.A., Rentería, C.A., Ortiz, E., Fajardo, M.Y. (2017). La explotación de oro en la vereda Sombrederos, río Caquetá: de la ilusión a la desolación. *Revista FACCEA*, 7(2), 117-130
- Soler, J.P. (2018). Las grandes represas en Colombia son un desafío para la construcción de paz. Movimiento colombiano ríos vivos. *Corporación Semillas*. Recuperado de <https://www.semillas.org.co/es/las-grandes-represas-en-colombia-son-un-desafio-para-la-construccion-de-paz>
- Valenzuela, S. y Serna, J. (enero de 03 de 2016). Los líos ambientales que tiene el Quimbo. *El Quimbo, El Colombiano*. Recuperado de <https://www.elcolombiano.com/colombia/los-lios-ambientales-que-tiene-el-quimbo-DH3382216>
- Vega-Cantor, R. (2013). *Capitalismo y despojo*. Bogotá: Impesol ediciones.
- Virviescas Santana, M. (2014). Caracterización de Impactos Ambientales y Sociales generados por la construcción de grandes centrales hidroeléctricas en el país (tesis de Especialización). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12036/1/Art%C3%ADculo%20Alejandra%20Virviescas.pdf>

.....

# Comercio justo y las oportunidades que representa el modelo para el desarrollo cooperativo

Alexandra López Martínez\*, Danya Alejandra Cáceres Vanegas\*\*, Hanna Natalia Galvis Colmenares\*\*\*, Diana Catalina Carvajal Rojas\*\*\*\*



## Resumen

La práctica de un nuevo modelo de comercio justo ubica al ser humano y al medio ambiente en el centro, genera dinámicas que promueven el desarrollo local y aporta al bienestar de las comunidades y del tejido empresarial con la ampliación hacia los mercados nacionales e internacionales de los productos agrícolas. Esta investigación cualitativa de tipo descriptiva abordó la aplicación del comercio justo en el sector cafetalero, a partir del estudio de tres organizaciones caficultoras del municipio de Planadas (Tolima), con el fin de identificar las dinámicas justas y equitativas en la producción y comercialización del café. Se concluye que el comercio justo se convierte en un potencial modelo económico alternativo para mejorar la calidad de vida y las prácticas agrícolas, en el marco de la producción y comercialización del café en los mercados nacionales e internacionales. Además, esta reflexión abre la posibilidad a una segunda investigación que se enfocaría en el estudio de los procesos de internacionalización promovidos por una de las organizaciones estudiadas, gracias a la aplicación y certificación de comercio justo.

### Cómo citar este artículo

(APA): López, A. Cáceres, D., Galvis, H. y Carvajal, D. (2019). Comercio justo y las oportunidades que representa el modelo para el desarrollo cooperativo. *Negonotas Docentes*, 13, 45-53.

> **Palabras clave:** café, comercio justo, cooperativas, evolución, industria, inversión

## Abstract

The practice of a new model of fair trade places human beings and the environment at the center, generates dynamics that promote local development and contribute to the well-being of communities and the business fabric by expanding into national and international markets for agricultural products. This descriptive qualitative research addressed the application of fair trade in the coffee sector, based on the study of three coffee-growing organizations in the municipality of Planadas (Tolima), in order to identify fair and

> **Keywords:** Coffee, Cooperatives, Evolution, Fair Trade, Industry, Investment

\* Docente investigadora del programa Negocios Internacionales de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN), regional Tolima. Economista, estudiante del Doctorado en Estudios Territoriales de la Universidad de Caldas. Contacto: alexandra\_lopez@cun.edu.co

\*\* Estudiante de quinto semestre del programa de Negocios Internacionales e integrante del semillero Procesos de Integración de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN), regional Tolima. Contacto: danya.caceres@cun.edu.co

\*\*\* Estudiante de quinto semestre del programa de Negocios Internacionales e integrante del semillero Procesos de Integración de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN), regional Tolima. Contacto: hanna.galvis@cun.edu.co

\*\*\*\* Docente catedrática. Administradora de Negocios Internacionales. Especialista en Derechos Humanos y Competencias Ciudadanas. Magíster en Estudios y Gestión del Desarrollo. Contacto: diana\_carvajal@cun.edu.co

equitable dynamics in coffee production and marketing. It concludes that fair trade becomes a potential alternative economic model to improve the quality of life and agricultural practices, in the context of coffee production and marketing in national and international markets. In addition, this reflection opens the possibility of a second research that would focus on the study of the internationalization processes promoted by one of the studied organizations, due to the application and certification of fair trade.

## Introducción

De acuerdo con Aguilar (2003), “a nivel mundial el sector cafetalero tiene preponderancia en cerca de 125 millones de personas que dependen de él” (p. 248). Según la Federación Nacional de Cafeteros (2018), 500 000 familias se benefician de manera directa con la producción del café en Colombia. El departamento del Tolima en específico cuenta con 111 800 hectáreas para cultivar café, por lo que ocupa el segundo puesto, junto a Antioquia, en tenencia de terrenos aptos para este cultivo.

Con los datos anteriores en mente, en este artículo se estudia a partir de la teoría y el diseño metodológico si el marco del comercio justo puede surtir un efecto sobre la provisión de servicios públicos. Como este tiene una base fundamentada en el desarrollo sostenible, se relaciona con el crecimiento, el progreso sustentable y sus dos características principales: el desarrollo económico en función del desarrollo humano y la red global en la que debe funcionar el comercio justo y los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) –para así mitigar la desigualdad– (Saldías, 2017). Además, se abordará el tema de la cooperación

internacional en la región respecto de la implementación e influencia del comercio justo.

La teoría de comercio justo es una forma de intercambio comercial que busca reducir los intermediarios característicos del mercado convencional y garantizar el pago justo para los productores. Por esto, las empresas o instituciones comprometidas con implementar el comercio justo se involucran positivamente en prestar apoyo a los productores, organizar actividades de diferente índole (campañas en las asociaciones caficultoras, por ejemplo) y promover cambios positivos en sus normas y prácticas que armonicen con el ideal del comercio justo y la producción limpia.

Este artículo se divide en tres secciones: en primer lugar, se aborda desde el punto de vista conceptual la teoría del comercio justo como una forma igualitaria para el desarrollo humano. En segundo lugar, se contextualiza la situación del municipio de Planadas (Tolima) y su papel en el conflicto armado. Por último, se identifican los beneficios que tiene la práctica del comercio justo en las organizaciones estudiadas del municipio.

## Referentes teóricos

Históricamente, ha existido una relación de desigualdad en el comercio internacional entre países desarrollados y subdesarrollados a causa de

las ventajas competitivas que se convierten en desventajas –por ejemplo, los impuestos arancelarios y los subsidios–. Frente a esta situación,

se han planteado diversos modelos económicos alternativos enfocados en lograr la equidad de los pequeños productores y la sostenibilidad en las prácticas económicas de las organizaciones a nivel global.

En esta búsqueda, el comercio justo surge como una alternativa a la asociación comercial internacional en términos de prácticas económicas y sociales justas. Sus inicios se remontan a los años cuarenta y cincuenta, época en que la organización Self Help Crafts (ahora Thousand Villages), ubicada en Estados Unidos, empezó a basar su modelo de comercialización en la disminución de intermediarios para garantizar un comercio solidario y justo en el que los precios del mercado internacional no afectarían los ingresos de los productores –posteriormente, en Europa se inició la inserción de artesanos refugiados chinos en el cuerpo laboral

Ceccon y Ceccon (2010) definen el comercio justo como

una asociación comercial basada en el diálogo, la transparencia y el respeto que busca mayor equidad en el comercio internacional. Contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones en el comercio y garantizando los derechos de los productores y trabajadores marginados, particularmente en el Sur. [...] ofrece un sistema comercial en el que productores, comerciantes y consumidores comparten las ganancias de manera igualitaria. (p. 89)

Desde otra perspectiva, Cáritas (2012) define el comercio justo como el pilar de toda la economía en medio de un contexto en el que el comercio internacional es injusto, desigual e inequitativo entre países desarrollados y subdesarrollados. Frente a esta posición, los gobiernos de los países

ricos han hablado de mejorar e incrementar sus esfuerzos para reducir la pobreza, pero sin modificar sus políticas comerciales. Por esta razón,

en 1964 la Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) planteó sustituir la ayuda económica hacia los países pobres por un régimen de apertura comercial de los mercados de alto poder adquisitivo. Con el lema “Comercio, no ayuda”, se definieron propuestas a favor de unas relaciones comerciales más justas entre los países ricos y empobrecidos. (Cáritas, 2012, p. 16)

Esta conferencia se convirtió en una vitrina para el comercio justo y en una oportunidad para que las naciones apoyaran e insertaran en su economía la práctica de sus diez principios. La Organización Mundial del Comercio Justo estableció diez principios<sup>1</sup> que las organizaciones que están certificadas con el sello de comercio justo deben aplicar para: mejorar la calidad de vida no solo de los productores sino de la comunidad; incrementar el acceso a los diferentes mercados; promover prácticas de desarrollo; generar una comunicación asertiva entre los actores de la cadena de valor; crear y fomentar campañas de buenas prácticas comerciales, y favorecer en todo momento los derechos humanos.

Adicionalmente, estos diez principios guardan relación con los ODS número 6 (agua limpia y saneamiento), número 7 (energía asequible y no contaminante) y número 8 (desarrollo de capacidades). Gracias a estos principios se ha mejorado la accesibilidad y seguridad en la provisión de los servicios públicos y, además, se han favorecido tanto las asociaciones como las comunidades al aumentar sus capacidades productivas.

Ahora bien, en el caso colombiano, la práctica del comercio justo se inauguró a inicios del año

1 1) oportunidad para productores desfavorecidos; 2) transparencia y responsabilidad; 3) prácticas comerciales justas; 4) pago justo; 5) no al trabajo infantil, no al trabajo forzoso; 6) no a la discriminación, igualdad de género, libertad de asociación; 7) buenas condiciones de trabajo; 8) desarrollo de capacidades; 9) promoción del comercio justo, y 10) respeto del medio ambiente.

2015, cuando la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas y la de Restitución de Tierras, con el apoyo de las Naciones Unidas, establecieron un diálogo profundo con la Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores y Trabajadores de Comercio Justo (CLAC). En tres encuentros, campesinos, productores que sufrieron el conflicto armado y organizaciones de pequeños productores de comercio justo tuvieron la posibilidad de intercambiar experiencias y conocer los beneficios y desafíos de estos circuitos comerciales. De esta iniciativa surgió una propuesta llamada “Iniciativa etiqueta de comercio justo con zonas de restitución y retorno”, que consiste en la articulación y unión de esfuerzos entre las instituciones del Estado y las comunidades asociadas para reducir las desigualdades, disminuir la pobreza y garantizar una vida digna a las comunidades que han sido vulneradas históricamente por la violencia estructural (CLAC, 2015).

Para lograr estos objetivos, en Colombia existe la Coordinadora Colombiana de Comercio Justo, una asociación sin ánimo de lucro que busca integrar a los distintos grupos productores y organizaciones que se desenvuelven dentro del principio fundamental de mercado justo. Esta asociación nace de la necesidad de crear espacios para promocionar las pequeñas organizaciones colombianas que hacen parte del marco de comercio justo en Colombia (CLAC, 2015).

Ahora, a nivel mundial, algunas organizaciones que apoyan y fomentan las buenas prácticas de comercio justo son:

- El Mennonite Central Committee y su programa Self-Help Crafs (ahora Ten Thousand Villages), creadas luego de finalizar la segunda guerra mundial.

- La Red Europea de Tiendas de Comercio Justo, creada en 1994; cuenta con un total de 2700 tiendas de comercio justo y más de 100 000 personas voluntarias que trabajan por la misma causa.
- La Coordinadora Estatal de Comercio Justo tiene como finalidad potenciar el comercio justo en España. En ella se integran tanto importadoras como organizaciones o tiendas de comercio justo (Caritas, 2012, p. 22).
- La Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores y Trabajadores de Comercio Justo (CLAC), “organización codueña del sistema Fair Trade International y la red que representa a todas las organizaciones certificadas *fair trade* de América Latina y el Caribe, así como otras organizaciones de comercio justo” (CLAC, s. f., párr. 1). Se encarga de representar y promover los intereses, el empoderamiento y el desarrollo de sus miembros y comunidades.

Finalmente, es evidente el impacto que la práctica del comercio justo ha tenido en algunos países desarrollados, pues un sector creciente de consumidores compra los productos del comercio justo para ayudar a los productores de bajos ingresos en los países en desarrollo. Su implementación también mejoró las relaciones económicas, políticas y sociales de las comunidades rurales productoras de insumos agrícolas como café, cacao, entre otros (Coscione y Ceccon, 2017, p. 19). De esta manera, el comercio justo, también conocido como comercio alternativo, es una actividad que representa la forma de comercio de productores con el mercado externo de países desarrollados.

## Metodología

La metodología cualitativa ha recibido críticas, dado que no permite generalizaciones cuando se trata de explicar un fenómeno y, en particular, porque no ofrece datos con significancia estadística. Sin embargo, esto no quiere decir que no se pueda hacer uso de ella en procesos investigativos, ya que las bondades de su enfoque radica en la exploración de la dimensión humana de los entrevistados –por ejemplo, el estudio de las experiencias y emociones–, asuntos que suelen quedar ensombrecidos por los enfoques cuantitativos

Como herramienta de recolección de datos, se utilizó la entrevista, que traduce el discurso de los entrevistados a través de la lengua. Se trata de un método consultativo con el que se recolectan las respuestas, que pueden ser similares o no entre los consultados y que se constituyen en información primaria. El entrevistador tiene la posibilidad de “navegar” a lo largo de las reflexiones y los razonamientos del entrevistado, y explorar así su mundo en su diversidad y contradicciones y aprender algo nuevo.

## Resultados

En este apartado se muestran los aspectos más relevantes de la investigación, se contextualiza el municipio de Planadas (Tolima) y se presentan

### ***Sobre el origen del conflicto armado en Planadas***

Colombia sufrió la violencia bipartidista, fenómeno que tuvo origen a mitad del siglo XX, y que se convirtió en el conflicto armado más antiguo de América Latina. Dentro de sus consecuencias se cuentan la precarización del sector agricultor, los desplazamientos masivos campo-ciudad, transformaciones en la expansión urbana de las

Para el desarrollo de esta investigación con enfoque cualitativo de tipo descriptivo, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a una muestra poblacional no probabilística, con muestreo no aleatorio, condiciones fundamentales para realizar entrevistas intencionadas que serán determinadas por el investigador (Pineda, Alvarado y Canales, 1994). Los criterios para tener en cuenta en las organizaciones fueron:

- Los agentes deben de llevar como mínimo cinco años de haber adoptado el modelo de comercio justo.
- Los actores deben estar asociados a la organización solidaria objeto de estudio, mayores de edad, y preferiblemente llevar al menos 7 años de prestar sus servicios laborales.

Además de la información primaria recolectada de las entrevistas, se indagó en diferentes fuentes documentales secundarias que ayudaron a contextualizar el territorio estudiado y sus dinámicas sociales y económicas actuales.

los resultados encontrados tras la recolección de información en las diferentes fuentes de documentación primaria y secundaria.

ciudad medias y principales, así como miles de muertos y desaparecidos.

El conflicto armado interno en Colombia tiene raíces políticas, pues fueron los partidos políticos Liberal y Conservador los que entraron en conflicto para obtener el control y poder del

Gobierno nacional. En la década de los cuarenta vieron la luz nuevos liderazgos, como el de Jorge Eliécer Gaitán, quien se convirtió en la voz de los invisibles: aquellos ciudadanos olvidados y vulnerados por los gobiernos de turno. Sin embargo, sus formas alternativas de hacer política no fueron bien recibidas por los caciques políticos de la época, por lo que decidieron extinguir cualquier expresión que atentara contra el modelo neoliberal, enfocado en el desarrollo económico de las clases sociales altas.

Así, en 1948, Jorge Eliécer Gaitán, político liberal colombiano, fue asesinado, hecho que se convirtió en el punto álgido del enfrentamiento entre los partidos y que tuvo consecuencias dispersas en el tiempo a nivel nacional. Por ejemplo, Marquetalia, un municipio del Tolima, se erigió como el principal lugar de resguardo y origen de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), grupo al margen de la ley. Durante este periodo, “algunos grupos de autodefensas liberales se adhirieron a las autodefensas de carácter comunista del sur del Tolima, ésta fue la

### **Sobre Planadas y el café**

El municipio de Planadas se encuentra situado al sur del departamento del Tolima. Según el Departamento Nacional de Planeación (2018) cuenta con un área de 14 451 kilómetros cuadrados y tiene una población total de 25 799 habitantes –el 26,44 % habita al área urbana y el 73,56 % vive en el sector rural–. En cuanto al acceso a los servicios públicos, tiene una cobertura en acueducto del 52,9 %, en alcantarillado del 42,2 % y en energía eléctrica rural del 91,5 %. En cuanto al conflicto armado, registra una población desplazada total, desde 1984 a 2017, de 23 487 personas.

base de la conformación de las FARC” (Núñez, 2009, p. 2).

Hasta la firma de los acuerdos de paz con la guerrilla de las FARC, esta tuvo una fuerte presencia en Gaitania, corregimiento del municipio de Planadas. Este grupo insurgente se caracterizó por generar miedo entre la ciudadanía, ya que tenía el control total del territorio: “controlaba los horarios del comercio, los conflictos entre vecinos y otros” (Pulido, 16 de noviembre del 2016).

Gracias a los acuerdos, se logró la desmovilización y poco más tarde su representación en la rama legislativa, con el partido político denominado Fuerza Alternativa Revolucionaria del Común (FARC). Luego de este suceso, la población del municipio de Planadas empezó a albergar grandes expectativas sobre la consolidación de una política pública de paz y desarrollo que fuera determinante para jalonar el crecimiento organizado del pueblo. No obstante, la salida de los guerrilleros y el ingreso de la política tradicional no trajeron los resultados esperados; incluso algunos habitantes creen que las cosas se han estancado.

Dentro de sus actividades económicas principales resalta el cultivo de plátano y de café. Para el caso de este último cultivo, según la Oficina de Desarrollo Rural del municipio, de las 100 veredas que integran su área rural, 87 son productoras de café. Para el 2018, se produjeron 223 471 sacos, equivalentes a 13 408 260 kilos (Castilla, 14 de marzo del 2019).

No obstante, la producción de café ha disminuido. Según Carolina Villareal, directora de la Oficina de Desarrollo Agrario del municipio de Planadas, “los caficultores están cultivando a perdidas”, ya que producir una carga de café

cuesta aproximadamente \$ 800 000 y la están vendiendo en \$ 600 000; además, menciona que algunos caficultores prefieren no recoger la siembra (Castilla, 14 de marzo del 2019). Como solución a esta problemática, la población se ha

enfocado en el cooperativismo. Actualmente, hay 41 asociaciones; 22 de ellas se dedican a promover la venta de café a compradores extranjeros para venderlo a un precio más alto.

### ***Sobre las cooperativas caficultoras y el comercio justo en Planadas***

De acuerdo con el trabajo de campo exploratorio realizado con las cooperativas<sup>2</sup> de estudio y que desarrollan sus prácticas agrícolas a la luz de los principios del comercio justo, estas tienen una percepción clara sobre el comercio justo. Se evidenció que la Asociación de Productores Ecológicos de Planadas (ASOPEP) y la Asociación de Agricultores y Productores de Cafés Especiales de Montalvo (AGPROCEM) consideran que es una relación de intercambio comercial basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, y que además busca la igualdad en el comercio internacional. Por su parte, Origo Café lo define como la producción y comercialización adecuada de un bien o un servicio.

Este hecho les ha permitido expandirse a nuevos mercados nacionales e internacionales. Para este último mercado, AGPROCEM ha sido pionera en la región a la hora de desarrollar procesos de internacionalización del café.

Las asociaciones estudiadas identifican que con la práctica del comercio justo han logrado un desarrollo de adentro hacia fuera que beneficia a su comunidad y el territorio. Por ejemplo, gracias a las primas anuales que reciben, invirtieron en el arreglo de las vías terciarias que conectan las veredas con la cabecera municipal, a fin de que la logística de entrega del café sea más fácil y se reduzcan los costos.

Las organizaciones consideran que con la aplicación de los principios del comercio justo se fomenta la igualdad de género, el bienestar de los miembros de la asociación, de sus familias y de la comunidad, y que se trata de una alternativa viable de responsabilidad social. Así mismo, concuerdan en que la denominación de café de comercio justo es un modelo de negocio viable para pequeños agricultores en situación de pobreza.

Finalmente, gracias al compromiso de los asociados y la gestión administrativa y comercial en cabeza de los directivos de cada organización, se ha reconocido el potencial del sector productivo cafetero en Planadas a nivel nacional e internacional.

Ahora bien, gracias a que las tres organizaciones cuentan con sello de certificación para la práctica de comercio justo, sus asociados coinciden en que el volumen de ventas que se debe mantener se encuentra entre las 20,1 a 30,1 toneladas.

2 Se llevaron a cabo entrevistas durante el mes de agosto del 2018 como trabajo previo al objetivo final del proyecto de investigación mencionado en este artículo. Fue un trabajo que se realizó con el fin de determinar si, en efecto, las cooperativas seleccionadas, además de adoptar el modelo de comercio justo, habían sufrido algún efecto general en las condiciones de vida de sus comunidades.

## Conclusiones

Pese a todas las dificultades que ha afrontado el municipio de Planadas (Tolima) por los impactos del conflicto armado durante más de sesenta años, ha logrado impulsar y visibilizar la industria del café como sector fuerte de la economía local con potencial exportador. El modelo de comercio justo ha contribuido al mejoramiento de las condiciones y de vida de las familias alrededor de esta región, y ha aportado al desarrollo

local de las comunidades que adoptaron este modelo. Así, esta investigación se convierte en un insumo base para iniciar una segunda fase: el estudio de la incursión del café en nuevos mercados nacionales e internacionales, gracias a las prácticas del comercio justo de las organizaciones que adoptan el modelo económico solidario como forma de vida.

## Referencias

- Aguilar, L. (2003). Crisis del café y desarrollo regional. *Cuadernos de Economía*, 22(38), 239-272. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ceconomia/article/view/10397>
- Cáritas. (2012). *Cáritas y el comercio justo desde un modelo de economía solidaria*. Madrid: Cáritas Española Editores.
- Castilla, J. (14 de marzo del 2019). Planadas, la incertidumbre por el desarrollo social e industrial en el posconflicto. *Asuntos: Legales*. Recuperado de <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/el-futuro-de-los-proyectos-productivos-para-el-posconflicto-en-planadas-y-el-tolima-2839467>
- Ceccon, B. y Ceccon, E. (2010). La red del Comercio Justo y sus principales actores. *Investigaciones Geográficas. Boletín del Instituto de Geografía*, 71, 88-101. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-46112010000100008](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-46112010000100008)
- Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores y Trabajadores del Comercio Justo (CLAC). (s. f.). Inicio [recurso en línea]. Recuperado de <http://clac-comerciojusto.org/>
- Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores y Trabajadores del Comercio Justo (CLAC). (2015). *Políticas públicas para el fomento del comercio justo y solidario en América Latina: los casos de Brasil, Ecuador y Colombia*. La Libertad, El Salvador: CLAC. Recuperado de <http://clac-comerciojusto.org/2017/01/politicas-publicas-para-el-fomento-del-comercio-justo-en-america-latina/>
- Coscione, M. y Mulder, N. (Eds.). (2017). *El aporte del comercio justo al desarrollo sostenible*. Santiago de Chile: Cepal. Recuperado de [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/42404/comercio\\_justo\\_cepal\\_clac.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/42404/comercio_justo_cepal_clac.pdf)

- Departamento Nacional de Planeación. (2018). *TerriData* [herramienta web]. Recuperado de <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/73555>
- Federación Nacional de Cafeteros (FNC). (5 de diciembre del 2018). Informe gerente general región centro-sur. *Informe del Gerente*. Recuperado de [https://federaciondefcafeteros.org/static/files/Periodico\\_IGG2018.pdf](https://federaciondefcafeteros.org/static/files/Periodico_IGG2018.pdf)
- Núñez, M. (2009). Contexto de violencia y conflicto armado. En C. López (dir. y ed.), *Monografía política electoral. Departamento del Tolima (1997 a 2007)*. Bogotá: Misión de Observación Electoral (MOE). Recuperado de <https://docplayer.es/24401998-Departamento-de-tolima.html>
- Pineda, E., Alvarado, E. y Canales, F. (1994). *Metodología de la investigación. Manual para el desarrollo de personal de salud*. Washington: Organización Panamericana de la Salud. Recuperado de <http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodologia%20de%20la%20Investigacion%20Manual%20para%20el%20Desarrollo%20de%20Personal%20de%20Salud.pdf>
- Pulido, J. (16 de noviembre del 2016). Cuando las farc eran ley. Historias de Gaitanía [recurso en línea]. *Radio Nacional de Colombia*. Radio Nacional Colombia. Recuperado de <https://www.radionacional.co/especial-paz/cuando-las-farc-eran-ley-historias-gaitania>
- Saldías, C. (2017). *Crecimiento económico y equidad: un asunto emergente*. Bogotá: Friedrich-Ebert Stiftung (FES). Recuperado de <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/kolumbien/14080.pdf>

.....

# Incidencia del proceso administrativo en la efectividad de la estrategia organizacional: Caso Hotel Gran Gold de Florencia (Caquetá)

Dora Lilia Garrido Hurtado\*, Alexandra Forero Mendoza\*\*, Enna Alexandra Valderrama Cardona\*\*\*

## Resumen

Este artículo ha sido elaborado con el objetivo de dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿El Proceso Administrativo se puede considerar como una estrategia empresarial en la administración de las empresas? Para responderla, se propuso evaluar cada una de las etapas que comprenden el proceso administrativo y su incidencia en el desarrollo interno de la empresa, para lo cual se utilizó una metodología descriptiva con un enfoque cuantitativo: se diseñó y aplicó una encuesta a los empleados del hotel para recoger información que permitió evaluar los factores que componen el proceso administrativo. A partir de los resultados, se detectaron falencias internas en la parte administrativa de la microempresa, permitiendo evidenciar cómo el proceso administrativo incide en las pymes, con lo que se identificaron aspectos que son objeto de mejora, mediante el resultado del diagnóstico interno. Estos hallazgos fueron fundamentales para el replanteamiento de estrategias y planes de mejora que se deben implementar para superar las debilidades y emplear las fortalezas detectadas, y así solucionar y lograr resultados confiables y eficientes a los problemas presentados.

## Abstract

This article aims to answer the following question: Can the Administrative Process be considered as a business strategy in the administration of companies? To answer this question, each of the stages that comprise the administrative process and its impact on the internal development of the company were evaluated, for which a descriptive methodology with a quantitative approach was used: a survey was designed and applied to the hotel employees, in order to collect information that allowed evaluate the factors that make up the administrative process. With the results, internal shortcomings were detected in the administrative part of the microenterprise, allowing to

### Cómo citar este artículo

(APA): Garrido, D., Forero, A. y Valderrama, E. (2019). Incidencia del proceso administrativo en la efectividad de la estrategia organizacional: caso Hotel Gran Gold de Florencia (Caquetá). *Negonotas Docentes*, 13, 55-66.

### > Palabras Claves:

diagnóstico interno, fase dinámica fase mecánica Proceso administrativo, pymes

> **Keywords:** Administrative Process, Dynamic Phase, Internal Diagnosis, Mechanical Phase, Pymes

\* Magister en Finanzas. Profesora Investigadora. Integrante grupo de investigación Cifra. Universidad de la Amazonia, Colombia. Contacto: d.garrido@udla.edu.co

\*\* Magister en Medio ambiente y desarrollo sostenible. Profesora investigadora. Integrante grupo de investigación Cifra. Universidad de la Amazonia, Colombia. Contacto: a.forero@udla.edu.co

\*\*\* Magister en Administración. Profesora investigadora. Integrante grupo de investigación Cifra. Universidad de la Amazonia, Colombia. Contacto: en.valderrama@udla.edu.co

show how the administrative process affects SMEs (pymes), identifying aspects that are subject of improvement through the result of the internal diagnosis. These findings were fundamental for the rethinking of strategies and upgrading plans that must be implemented to overcome the weaknesses, and use the strengths detected to solve and achieve reliable

## Introducción

Las microempresas son una parte fundamental en la economía del país, por su aporte en la generación de empleos, tal como lo menciona Hernandez, Portillo, Crissien, Alvear y Velandia (2016):

Las microempresas se constituyen hoy día en uno de los segmentos más dinámicos y diversos en América Latina y en una parte fundamental de la economía en términos de generación de empleo y desarrollo de las regiones y por ende del país, estas representan más del 96 % de las unidades económicas actuales. (p. 31)

Así mismo

De acuerdo con cifras del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, las mipymes en Colombia representan cerca del 95 % del universo empresarial del país, aproximadamente el 65 % del empleo y más del 35 % de la producción nacional. (Salazar y Guerra, 2007, p. 3).

Desde esta perspectiva, son aproximadamente 1 500 000 las pequeñas empresas con Registro Único Empresarial, Rues, clasificadas entre personas naturales y jurídicas, las que generan alrededor de un 67 % de empleo en Colombia y aportan un 28 % del producto interno bruto, PIB. Al respecto, Domínguez explica que:

No cabe duda sobre la importancia de las Pymes en nuestro país. Las micro, pequeñas y medianas empresas son fundamentales para el sistema productivo colombiano, como lo demuestra el hecho

de que, según el Registro Único Empresarial y Social (Rues), en el país 94,7 % de las empresas registradas son microempresas y 4,9 % pequeñas y medianas. (Dominguez, 2016, p. 1)

En este sentido, las pymes requieren de una administración eficiente que les permita lograr los objetivos y metas propuestas, especialmente en lo relacionado con el cumplimiento de su propósito superior, que usualmente está asociado a la generación de beneficios de tipo económico (Gómez, Aristizábal y Fuentes, 2017). Es por ello que una herramienta importante para las empresas en general es el proceso administrativo, dado que les permite interrelacionar acciones para lograr sus objetivos y satisfacer las necesidades desde lo económico y lo social.

La investigación se basa en la recolección de información de la empresa, para evaluar cada una de las etapas y elementos que comprenden el proceso administrativo y la incidencia en su desarrollo interno, lo que permite conocer los métodos y la estructura organizacional.

Por lo tanto, con el desarrollo de la investigación se pretende que el hotel Grand Gold evalúe la aplicación del proceso administrativo y establezca sus fortalezas y debilidades, de tal forma que le permita crear estrategias que lo lleven a perduran en el mercado como uno de los mejores hoteles del municipio de Florencia y del departamento de Caquetá.

## Fundamento teórico

En los últimos años, crear empresa se ha convertido en una opción cada vez más atractiva para los empresarios de la región. No obstante, dar el primer paso es difícil, sobre todo cuanto se tiene la concepción de que para ser sustentables y competitivas las empresas deben de contar con una buena administración. Por ello, es importante que las microempresas implementen las fases del proceso administrativo con el fin de convertirse “en organizaciones mejor dotadas, innovadoras y generadoras de empleos en un

contexto globalizado y de alta competitividad” (Luna y Torres, 2016, p. 72). De acuerdo con Robbins y Coulter (2005), la administración

es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas, aprovechando cada uno de los recursos que se tienen como los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, para cumplir con los objetivos que se persiguen dentro de la organización. (p. 7)

## Proceso Administrativo

Henry Fayol es considerado el pionero del proceso administrativo de una empresa y lo define como “un flujo continuo de actividades que se realizan de una manera establecida para

aprovechar los recursos de una empresa u organización con la finalidad de alcanzarse los objetivos empresariales comunes.” (Argudo, 2018, p. 1)

## Elementos Básicos del Proceso Administrativo

Chiavenato (2012) manifiesta que la planeación, organización, dirección y control son los elementos básicos del proceso administrativo. Y Maikari95, citado por Flores (2015, p. 17) dice que son:

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración[. Se] clasifican en:

**Planeación**, a través de la cual se definen aspectos como la visión, misión, Filosofía, Misión, Objetivos, Políticas, estrategias, programa, presupuesto, los cuales establecen el rumbo de la empresa, así mismo en esta etapa se prevén los riesgos y se aprovechan al máximo las oportunidades.

La **Organización**: consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y

responsabilidades. Su importancia radica en que se conocen mejor las actividades, existen mejores relaciones de trabajo, se facilita la delegación de autoridad y crece la eficiencia.

La **Dirección**: es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión. Su importancia radica en que pone en marcha todos los lineamientos establecidos en la planeación y organización, su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficiencia de los sistemas de control.

El **Control**: es la fase donde se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, sus etapas: establecimiento de estándares, medición, corrección, retroalimentación. (Maikari95, 2012)

## Las Pymes

Las Pymes se caracterizan por su número de trabajadores, que oscila entre los 10 y 200 empleados. En cuanto a su actividad económica, la mayor participación se encuentra en los sectores de la agricultura como en la minería.

La normatividad y los programas de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa en Colombia son relativamente jóvenes, sólo hasta julio de 2000 el Congreso de la República aprobó una Ley que

definía las MiPymes y disponía reglamentaciones sobre su promoción y desarrollo dentro del marco jurídico vigente. Así, según la Ley 590 de 2000 expedida por el Congreso de la República, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa [...] toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana (Sierra, 2009, p. 39).

## Metodología

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, pues existió interés del equipo investigador en la generación de resultados fiables y útiles que permitan analizar la realidad (Gómez, Sánchez y Torres, 2016). En este sentido, el presente trabajo se plantea mediante un tipo de estudio explicativo-descriptivo, teniendo en cuenta que, además de describir lo que se investiga, se debe dar respuesta a las causas de los eventos físicos o sociales.

En el proceso investigativo, el equipo de trabajo inicialmente realizó una fase preliminar en la que se hizo un diagnóstico sobre el desarrollo interno del hotel Gran Gold, de Florencia, Caquetá. Luego, se identificó cómo se realiza el proceso administrativo interno. Finalmente, se presentó una propuesta de mejoramiento a las situaciones negativas que presentaba el hotel, cuyo objetivo

fue optimizar los procesos administrativos para ser más competitivos en el mercado.

Entre las técnicas e instrumentos para la recolección de la información, se estimó pertinente la encuesta, ya que permite recabar información verídica y pertinente sobre el desarrollo de las fases mecánica y dinámica del proceso administrativo, para, de esta manera, medir y reconocer las variables que se desean estudiar. En este sentido, para la presente investigación se utilizó como instrumento el cuestionario, que, según (Ñaupas, 2014) “es una modalidad de la técnica de la encuesta, que consiste en formular un conjunto sistemático de preguntas, teniendo en cuenta que su finalidad es recopilar información” (p. 291), con el objetivo de, una vez recolectada la información, analizar los datos con respecto a la incidencia que tiene el proceso administrativo en el Hotel Gran Gold.

## Resultados

De acuerdo con el análisis de los resultados, se identificó que hay una serie de elementos de la función gerencial que se realizan de manera versátil, lo que afecta negativamente el buen funcionamiento de la empresa. Por lo tanto, es

pertinente que se implemente un plan de mejora y se corrijan las falencias encontradas.

A continuación, se hace la descripción de lo identificado en cada fase.

## Fase Mecánica

En esta fase se establece qué es lo que se debe hacer a través de la etapa de planeación y organización.

### a. Etapa de planeación

Esta etapa es una de las más importantes del proceso administrativo, ya que en ella se mejora la aplicabilidad empresarial, al proporcionar una base valiosa para la toma de decisiones. Como resultado del análisis, se encontró que la mayoría de los empleados desconocen la misión y visión de la empresa, o no contemplan los elementos y las estrategias que identifican su horizonte y tiempo. Además, desconocen que los objetivos no son acordes a lo establecido por la

misión y visión, lo que también sucede con las políticas y normas de la empresa (ver tabla 1). No obstante, es de valorar que los empleados acepten y pongan en práctica las observaciones y sugerencias de los superiores, porque con ello han mejorado los procesos operativos, administrativos y las relaciones interpersonales con la línea de mando. Ello deriva en mejores técnicas y ambiente laboral y minimiza el margen de error.

**Tabla 1.** Etapa de planeación

Categoría	Frecuencia de empleados que la conocen	Porcentaje	Frecuencia de empleados que no la conocen	Porcentaje
Misión	5	71 %	2	29 %
Visión	5	71 %	2	29 %
Objetivos	4	57 %	3	43 %

Fuente: elaboración propia

### b. Etapa de organización

La etapa de organización permite la coordinación e integración de las actividades de cada integrante de una empresa, con el fin de maximizar los recursos disponibles para lograr sus objetivos. Se identificó lo siguiente, según la herramienta aplicada.

Se hace referencia a los mecanismos, considerando que tan solo una pequeña porción del personal los conocen e interpretan con claridad. Los empleados conocen el contenido del mecanismo,

incluyendo derechos, deberes y comportamiento que deben asumir dentro de la compañía; De ello se concluye que la mayoría de los funcionarios no tienen conocimiento o es somero, esto implica no identificar las condiciones planteadas por la empresa para desarrollar el ejercicio asignado, lo cual puede presentar deficiencias en la labor; esta situación es consecuencia del desinterés por parte de los empleados manifestando que en algún momento se lo dieron a conocer y no le brindaron el valor correspondiente.

En cuanto al modelo de contratación, una mínima parte de los trabajadores están satisfechos con este proceso, lo que implica que la mayoría no conocen los procesos de admisión que utiliza la empresa, o simplemente no dieron la importancia requerida al tema, solo les interesaba ser contratados y contar con un empleo digno; es un tema de interés de las dos partes, y es necesario tenerlo claro para evitar sanciones y reclamaciones de acuerdo a la ley.

### **Fase dinámica**

La fase dinámica está conformada por las etapas de dirección y control, y se refiere a cómo

#### **a. Etapa de dirección**

Teniendo en cuenta lo mencionado por (Universidad de la Amazonia, sf, pág. 56) *“la dirección, tiende a reconsiderar el propósito de la empresa, los diferentes aspectos de los factores productivos que son indispensables para su cumplimiento y la naturaleza del factor humano”* y en aras de mejorar la aplicabilidad en la empresa, de acuerdo con la encuesta realizada, se encontró en esta etapa según la escala valorativa lo siguiente:

#### **b. Etapa de control**

Se cuenta con 5 variables que fueron evaluadas donde el 86 % de los encuestados no están satisfechos con lo relacionado a capacitación, debido a que no han participado de los programas de capacitación que ofrece la empresa no son adecuados para lograr un mejoramiento.

Igualmente, manifiestan que no cuentan con un equipo de trabajo encargado de detectar las fallas administrativas y organizacionales, lo que se

El manejo del equipo de trabajo arrojó un 57% de satisfacción por parte de los empleados, teniendo en cuenta esto, se pudo establecer que más de la mitad de los trabajadores tienen una posición positiva frente a la coordinación o manejo de la administración.

En cuanto a los objetivos de la empresa, se evidencia que el 57 % de los empleados no conoce los alcances de los objetivos de la empresa o no está satisfecho con la coordinación que realiza cada departamento para el alcance de estos.

manejar de hecho el organismo social, poniendo en práctica la fase mecánica.

Se hallan debilidades en relación a la toma de decisiones, debido a que de un 100 % solo el 29 % de la población encuestada se encuentra muy satisfecho, es decir, que la mayoría de los empleados no están de acuerdo con la toma de decisiones de la administración para el funcionamiento de la empresa. Así mismo, se encuentran falencias en la comunicación que utiliza la empresa dado que los empleados manifiestan que no es muy acorde el proceso para lograr la efectividad del trabajo en equipo.

ve reflejado en la solución de conflictos, donde se puede evidenciar que los métodos que utiliza la empresa para la solución de conflictos o que estos métodos utilizados no son acordes a las necesidades de trabajo.

En relación con el mecanismo de control, se denota que de un 100 % solo el 29 % de la población se encuentra en total acuerdo, con esto se concluye que existe una gran problemática en

esta variable ya que más de la mitad de los trabajadores del hotel no están de acuerdo con el tipo de mecanismo que aplica la empresa o que

### **Diagnóstico general de la empresa**

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta al personal de trabajo del hotel, en los diferentes cargos y funciones, se diagnosticó que, de manera general en las etapas de organización y dirección, la mayoría de los operarios están satisfechos. También, en cuanto a la etapa de planeación y la etapa de control, los empleados están de acuerdo con los diversos mecanismos, métodos, estrategias y procedimientos que desarrolla la empresa para su funcionamiento.

En cada etapa del proceso administrativo se encontraron necesidades de mejoramiento, ya que, al estar los empleados en un punto medio, se analiza que no conocen o no están muy satisfechos ni muy de acuerdo con algunos ítems. En la parte de la fase de planeación, la mayor falencia está en que la mayoría de los empleados no conocen la misión, visión, objetivos, estrategias, política y presupuesto que establece el hotel.

También se observó que en la etapa de organización hay fallas en los mecanismos de admisión que se utilizan y en el manejo del equipo de trabajo. También se encuentra la etapa de dirección, cuya mayor deficiencia es la falta de capacitaciones, sumado a que los empleados no están satisfechos con la comunicación y la toma de decisiones del gerente, para alcanzar los objetivos

### **Propuesta de mejoramiento**

El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes

la empresa no aplica ningún tipo de mecanismo de control para el mejoramiento de esta.

propuestos. Por último, se encuentra la etapa de control, en la que se evidencia la falta de un buen equipo de trabajo que se encargue de los estándares socioeconómicos, de la solución de conflictos del hotel y sus mecanismos de control.

En este sentido, Tórrez Castillo (2015) menciona que

el éxito que puede tener la Organización para alcanzar sus objetivos y también para satisfacer sus obligaciones sociales depende en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas, por lo tanto, se puede decir que el Desempeño Gerencial se mide de acuerdo al grado en que los gerentes cumplen la secuencia del Proceso Administrativo, logrando una Estructura Organizacional que la diferencia de otras Organizaciones. (p. 16)

Dicho esto, el gerente es el mayor responsable en la supervisión, vigilancia, seguimiento y cumplimiento de las actividades y objetivos que se deben llevar a cabo en la empresa. Para esto se busca plantear propuestas de mejoramiento que serán aplicadas en un tiempo determinado de 6 a 12 meses.

y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado. (Morera, 2002, pág. 2)

Por consiguiente, el objetivo del planteamiento de esta propuesta de mejoramiento es fundamentar el proceso administrativo del Hotel

Grand Gold y su estructura organizacional, para hacerla eficaz y competitiva en productividad.

En este sentido, esta propuesta de mejoramiento se realiza de acuerdo al diagnóstico elaborado a la empresa Hotel Grand Gold. Para la construcción del plan de mejora, se debe: fijar unos objetivos desde el punto de vista del proceso administrativo; diseñar las actividades que debe ejecutar la empresa para lograr los objetivos; nombrar al responsable de cada actuación, disponer recursos para llevar a efecto la medida, prever un procedimiento o método de trabajo, establecer un calendario y, tener un sistema para comprobar si se ha cumplido cada objetivo, es decir, debe establecer unos indicadores". (Departamento de Educación, Gobierno de Navarra, s. f.).

Como parte del plan de mejora, se plantearon los siguientes objetivos:

- Objetivo General. Implementar estrategias que permitan alcanzar la eficacia organizacional a partir de la utilización de los elementos que proporciona el proceso administrativo.

- Objetivo Específicos. Para la fase mecánica: fortalecer la cultura corporativa en los empleados del Hotel Grand Gold; fortalecer los procesos de admisión que maneja el Hotel. Para la fase dinámica: fortalecer las capacitaciones, la comunicación, y el trabajo en equipo la motivación para los empleados; establecer normas de control en el hotel; establecer un equipo de trabajo que se encargue de los estándares socioeconómicos del hotel

Respecto a los beneficios esperados, se puede afirmar que la aplicabilidad de la propuesta dará solución a los puntos neurálgicos hallados en el proceso administrativo, lo que evitará acciones legales en contra de la compañía. De igual manera, esas acciones mejorarán el clima organizacional, aseguran el cumplimiento de metas a corto mediano y largo plazo, promueven el rendimiento laboral mediante incentivos, así como también el perfeccionamiento y calidad en los procesos. Se alcanzará con mayor facilidad y rapidez los objetivos del Hotel, desde luego reflejado en el porcentaje de utilidad y en la imagen corporativa.

## **Acciones de mejora en los momentos del proceso administrativo**

### ***Fase mecánica: fortalecer la cultura corporativa en los empleados del Hotel Grand Gold***

Al hablar de cultura corporativa o cultura organizacional, se hace referencia a la misión, visión, los objetivos, organigramas, políticas y presupuestos, como también a un sistema de valores, que involucrar las opiniones de los empleados del hotel, fortalecer la cultura corporativa en los empleados del Hotel Grand Gold, así como los valores y conocimientos, para que brinden un buen servicio al cliente y generar un buen ambiente de trabajo.

Para lograr esta acción es necesario ejecutar algunas actividades tales como:

- Contratar un profesional en administración de empresa que capacite a los empleados en la cultura organizacional del Hotel, este se realizara por medio de una conferencia.
- Diseñar y colocar a la vista de los empleados pendones que contengan información relevante sobre la cultura corporativa.

- Fortalecer los procesos de admisión que maneja el Hotel.
- Fortalecer el proceso de admisión referente al análisis que desarrolla el Hotel Grand Gold, lo que permitirá un mejor entorno en el trabajo y satisfacción para sus empleados.

### ***Fase dinámica: fortalecer las capacitaciones, la comunicación, la motivación, y el trabajo en equipo para los empleados***

Al fortalecer la capacitación, la comunicación y la motivación en los empleados del Hotel Grand Gold se genera un mejor ambiente organizacional, mejorando la actitud, el dialogo, el trabajo, el conocimiento, las habilidades y conductas, perfeccionando al empleado en su puesto de trabajo en función de las necesidades de la empresa.

Para lograr esta acción es necesario ejecutar algunas actividades tales como:

- Contratar un profesional administrativo capacitado en el área de ética profesional que capacite a los empleados del hotel por medio de conferencias que fomente la comunicación.
- Diseñar diferentes bonificaciones a los empleados con mayor desempeño, estas bonificaciones podrían ser un día libre o un aumento de sueldo por 100.000 pesos.
- Establecer normas de control en el hotel

Las normas de control son un punto fuerte en cualquier organización, que permite la organización y el buen desempeño en la empresa, como el trabajo en equipo y el dialogo, así mismo se genera el respeto, la sinceridad y honestidad de

- Contratar a un administrador de empresas que desarrolle los ítems indicados para realizar el proceso de admisión que sean de acuerdo a los cargos que se necesitan y perfiles.

los empleados. Para lograr esta acción es necesario ejecutar algunas actividades tales como:

- Contratar un contador público para la creación de las normas de control.
- Aplicación de evaluaciones.
- Establecer un equipo de trabajo que se encargue de los estándares socioeconómicos del hotel

Las funciones socioeconómicas de una empresa son muy importantes. Al ver los análisis de los resultados de la encuesta realizada a los empleados, se observó un punto débil en estas funciones, dando a entender que no cuentan con un equipo de trabajo o una persona que se encargue de ello.

Para lograr esta acción es necesario ejecutar algunas actividades tales como:

- Contratación de un profesional economista que capacite a un grupo de empleados para liderar los estándares socioeconómicos, por medio de una conferencia teniendo ayuda de técnicas audiovisuales para la empresa.

## Conclusiones y discusión

Estos hallazgos tienen como objetivo establecer las estrategias y planes de mejora que las organizaciones deben desarrollar para superar sus debilidades, capitalizar las fortalezas adquiridas en el desarrollo interno y fomentar una cultura de excelencia. En un entorno globalizado y competitivo, la gestión de los gerentes es fundamental para generar insumos de manera eficiente para transformarse en una organización más capaz, innovadora y generadora de empleo.

El Hotel Grand Gold es uno de los hoteles más reconocidos en el departamento del Caquetá, ya que cuenta con una gran ubicación y flexibilidad económica para sus clientes, lo que lo hace diferente al resto del sector hotelero. El hotel cuenta con una estructura organizacional que abarca todos los aspectos del hotel, lo cual permite una distribución específica de tareas y funciones.

Después de haber analizado la incidencia del proceso administrativo en el Hotel Grand Gold, y haber efectuado dicha investigación mediante técnicas e instrumentos, se concluye que todas las fases del proceso administrativo se ven inmersas en la empresa tanto la fase mecánica y dinámica, aunque existen algunas falencias que se descubrieron a partir de los resultados. Esta empresa se encuentra a la vanguardia de dichas actividades, lo que le permite sostenerse en un ambiente competitivo.

Por otro lado, y concluyendo lo anteriormente mencionado, la etapa de planeación arrojó que solo el 38 % de la población está en total acuerdo de las 6 preguntas planteadas. Esto quiere decir que la mayoría de los empleados no conocen o no están de acuerdo con los ítems de misión,

visión, estrategias, políticas, objetivos y presupuestos para el desarrollo de la empresa.

La etapa de organización constó de 4 preguntas; solo el 43 % de los encuestados afirma sentir en total satisfacción con dicha organización. Esto quiere decir que la mayoría de la población no está del todo satisfecha con los ítems de los mecanismos, los procesos y la coordinación que utiliza la empresa.

En la etapa de dirección, se identificó el nivel de satisfacción, pero solo el 28 % de la población se encuentra muy satisfecha. Esto quiere decir que la gran mayoría de la población no está del todo satisfecha con los ítems de las actividades, el control, el tipo de comunicación, la supervisión y en las tomas de decisiones que realiza la empresa.

Por último, en la etapa de control, se realizó a la población un total de 6 preguntas. La encuesta arrojó que solo el 33 % de los encuestados se encuentran muy de acuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de la población no conoce o no está de acuerdo con los ítems que maneja la parte de control en el hotel, como los programas de capacitación, el equipo de trabajo y los métodos de solución de conflictos.

Aunque la empresa aplica en gran parte el proceso administrativo, resulta evidente que es necesario capacitar a los empleados en los diferentes procesos que lleva a cabo el hotel, de ahí la necesidad de que se creen diferentes controles preventivos, concurrentes y correctivos en busca de la eficacia de las diferentes etapas del proceso administrativo.

## Referencias

- Argudo, C. (25 de enero de 2018). ¿Qué es el proceso administrativo? Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-proceso-administrativo.html>
- Chiavenato, I. (29 de marzo de 2012). Elementos del Proceso Administrativo. Recuperado de <http://jolenaka08.blogspot.com/2012/03/elementos-del-proceso-administrativo.html>
- Morera, J. (7 de abril de 2002). Definiciones del mejoramiento continuo Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/definiciones-del-mejoramiento-continuo/>
- Dominguez, J. (14 de 04 de 2016). Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia. Recuperado de <https://accounter.co/boletines/mipymes-generan-alrededor-del-67-del-empleo-en-colombia.html>
- Departamento de Educación, Gobierno de Navarra. (s.f). Elementos de un plan de mejora. Recuperado de [https://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57761/Elementos\\_de\\_un\\_plan\\_de\\_mejora.pdf/78733334-2a28-4f0b-9e74-33a5f10d2ab6](https://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57761/Elementos_de_un_plan_de_mejora.pdf/78733334-2a28-4f0b-9e74-33a5f10d2ab6): [https://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57761/Elementos\\_de\\_un\\_plan\\_de\\_mejora.pdf/78733334-2a28-4f0b-9e74-33a5f10d2ab6](https://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57761/Elementos_de_un_plan_de_mejora.pdf/78733334-2a28-4f0b-9e74-33a5f10d2ab6)
- Flores, S. (2015). *Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en COPROABAS, JINOTEGA* (tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Matagalpa. Recuperado de <https://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>
- Gómez-Cano, C., Aristizabal-Valbuena, C. y Fuentes-Gómez, D. (2017). Importancia de la información financiera para el ejercicio de la gerencia. *Desarrollo Gerencial*, 9(2), 88-101. DOI: 10.17081/dege.9.2.2977
- Gómez, C., Sánchez, V. y Torres, L. (2016). Análisis del impacto del Programa Jóvenes en Acción de la Universidad de la Amazonia período 2014-2015. *Revista FACCEA*, 6(1). 58-69
- Hernandez Fernandez, L., Portillo Medina, R., Crissien Borrero, T., Alvear Montoya, L., & Velandia Pacheco, G. (2016). *La microempresa en Barranquilla, una aproximación a su comportamiento*. Barranquilla: Educosta. Recuperado de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/1126/La%20microempresa%20en%20Barranquilla%20una%20aproximaci%C3%B3n%20a%20su%20comportamiento.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Humberto Ñaupás Paitan, e. (2014). *Metodología de la Investigación*. (5ta ed.) Bogotá: Ediciones de la U. Recuperado de <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Metodologia-de-la-inv-cuanti-y-cuali-Humberto-Naupas-Paitan.pdf>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración, Octavo Edición*. Mexico: Pearson. Obtenido de [https://www.academia.edu/8051198/ANALISIS\\_FINANCIERO#:~:text=Robbins%2C%20](https://www.academia.edu/8051198/ANALISIS_FINANCIERO#:~:text=Robbins%2C%20)

la%20administraci%C3%B3n%20E2%80%9Ces%20la,para%20cumplir%20con%20los%20objetivos

Salazar, N., & Guerra, M. F. (septiembre de 2007). El acceso al financiamiento de las mipymes en Colombia: el papel del Gobierno. *Fedesarrollo*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11445/1027>

Sierra, G. C. (2009). *Análisis comparativo de la situación de una pyme, antes y después de la aplicación de un plan de intervención en comunicaciones internas, para generar una propuesta aplicable a otras pymes del sectorexportador cafetero* (trabajo de grado) Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá. Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/5337/tesis321.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Tórrez Castillo, M. F. (8 de 05 de 2015). La gestión administrativa y su impacto en la mejora continua hacia la calidad en la empresa matagalpa coffee group, en el municipio de matagalpa, departamento de matagalpa, 2013-2014 (tesis de maestría) Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Recuperado de <https://repositorio.unan.edu.ni/1801/1/5332.pdf>

Universidad de la Amazonia. (sf). Acuerdo 002. GUÍA PARA LA PRESENTACIÓN DE AVANCES DE INVESTIGACIÓN. Recuperado de <https://www.uniamazonia.edu.co/documentos/docs/ViceRectoria%20de%20Investigaciones%20y%20Posgrados/Proyectos%20de%20Investigacion/Proyectos%20Nacionales/Administracion%20Talento%20Humano%20en%20Empresas%20de%20Florencia%20Caqueta.pdf>

.....

# La importancia de las empresas familiares y su legado intergeneracional

Andrés Camilo Aponte López\*



## Resumen

Las empresas familiares son organizaciones económicas diferentes de otros tipos de empresas. La vinculación de la familia en la empresa genera unos lazos más fuertes entre sus miembros, pero también grandes retos para que la organización pueda perdurar en el tiempo. La finalidad de este artículo es exponer las características generales de este tipo de empresa, presentar la relación entre la familia, la empresa y la empresa familiar, y mostrar algunos elementos que le ayudarían garantizar su estabilidad a lo largo del tiempo. Las empresas familiares hacen un aporte significativo a la economía, por lo que es necesario resaltar su importancia y legado intergeneracional.

## Abstract

Family businesses are economic organizations different from other types of businesses. Family generates stronger ties between their members, but also great challenges to endure over time. The purpose of this article is to explain the general characteristics of this type of company, present the relationship between the family, the company and the family business, and show some elements that would help ensure its stability over time. Family businesses make a significant contribution to the economy, so it is necessary to highlight their importance and intergenerational legacy.

**Cómo citar este artículo (APA):** Aponte, A. (2019). La importancia de las empresas familiares y su legado intergeneracional. *Negocios Docentes*, 13, 67-74.

**> Palabras clave:** desarrollo, economía, empresa, familia, mejoramiento

**> Keywords:** Business, Development, Economy, Family, Improvement

\* Profesional en Administración de Negocios Internacionales por la Universidad de Ibagué). Magister en Estudios Interdisciplinarios sobre Desarrollo por la Universidad de los Andes. Docente titular del programa Administración de Empresas de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN) y miembro del GIDECER. Director del proyecto titulado "Caracterización de las empresas familiares más relevantes en la ciudad de Ibagué".

## Introducción

Por definición, en la empresa familiar la mayor parte de la participación accionaria o su control están en poder de una o varias familias, que buscan su perdurabilidad, en calidad de propietarios a lo largo del tiempo. También se define como aquella empresa donde varios miembros de una o más familias, ligadas por parentesco, participan como propietarios, gerentes o empleados, y ejercen control sobre la organización. Este tipo de empresas suele ser más complejo que las empresas no familiares, debido a que existe un mayor nivel de relacionamiento entre las partes (propiedad-familia-empresa). Dentro de sus características más comunes de encuentran: 1) la propiedad es controlada por una o más familias, 2) algunos miembros de las familias trabajan en ellas u ocupan cargos directivos, y 3) existe el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador (Díaz-Matajira y Gómez, 2015; Jiménez, 2009).

A lo largo de las últimas décadas, las empresas familiares han venido creciendo y sosteniéndose en una revolución silenciosa. Su fortaleza radica en el capital social que han logrado adquirir – que ha aumentado su capacidad de gestión–, en la promoción de valor transgeneracional y en el hecho de haber adquirido la experiencia necesaria para afrontar los tiempos de crisis con prudencia. Lo anterior las ha convertido en actores importantes para las economías de mercado, pues, hoy en día, aportan tanto en la creación de riqueza como en la generación del empleo productivo (Alcalá, 2011; Sandoval y Guerrero, 2010).

Las empresas familiares conforman la mayoría del tejido empresarial de los países, desde los más prósperos hasta los que están en crecimiento. Una muestra de ello es que las empresas familiares más antiguas se encuentran ubicadas en Alemania, con una edad promedio de 114

años; luego están las empresas de Suiza, Gran Bretaña, Estados Unidos e Italia, con un promedio de edad entre los 65 y 82 años; en seguida se encuentran las empresas de Brasil, España y México, con un promedio entre los 42 y 51 años, y, finalmente, las empresas familiares más jóvenes son las chinas, con apenas un promedio de 18 años (Díaz-Matajira y Gómez, 2015).

En Colombia, el 77 % de las pymes son empresas de familia (Díaz-Matajira y Gómez, 2015) y estas conforman aproximadamente el 69,5 % del tejido empresarial. Su aporte a la economía del país se ve reflejado en que generan entre el 45 % y el 70 % del PIB, cerca del 60 % del empleo productivo y contribuyen con más o menos el 20 % de las exportaciones. Sumado a lo anterior, hasta hace pocas décadas, las grandes empresas del país –como Carvajal, Familia, Corona, MAC y Colombina– fueron pymes de origen familiar (Alcalá, 2011; Sukier *et al.*, 2017).

A pesar de lo anterior, es posible que las cifras oficiales no reflejen el verdadero aporte que hacen las empresas familiares a la sociedad, debido a que las pymes son casi siempre empresas en las que un reducido grupo de socios, muchas veces emparentados, ejercen el control. Además, las empresas familiares exitosas, por lo general, se inician como pymes que con el paso del tiempo logran involucrar y aprovechar la vocación emprendedora de la familia, junto con la innovación y la generación de valor que han construido. Así, en conjunto, las pymes y las microempresas representan para el país el 90 % del parque empresarial y aportan el 73 % del empleo (Díaz-Matajira y Gómez, 2015).

No hay duda del aporte que hacen las empresas familiares a la sociedad en términos de creación de empleo, innovación y riqueza, a través de su propuesta de trabajo intergeneracional que se

prolonga en el tiempo. Esto ha atraído el interés de académicos de la administración que tratan de comprender y producir herramientas útiles para gestionar este tipo de organizaciones, con el fin de ayudar a garantizar su supervivencia de una generación a otra. Sin embargo, a pesar de que la investigación académica sobre este tema ha venido aumentando, todavía son pocas las investigaciones en este sentido. La mayoría

## Metodología

El presente manuscrito se construyó a partir de “un enfoque cualitativo con el método documental y descriptivo [...] en el que se consultaron diferentes documentos, como tesis, artículos científicos y estudios investigativos en bases de datos” (Gómez, Ortiz y Perdomo, 2016, p. 34) alrededor de tres categorías de análisis: *la familia*, *la empresa*, y, finalmente, *las empresas familiares*.

Los hallazgos de la pesquisa fueron procesados en una matriz plana de texto, donde se

## Resultados

A continuación, se examinan tres conceptos que son fundamentales para desarrollar este tema: la familia, la empresa y la empresa familiar. Por un lado, está la familia, institución evolutiva que va de una sociedad tribal a una sociedad contractual. Luego, la empresa, expresión de esa

### La familia

Según Rodrigo y Palacios (1998), la familia es un conjunto de personas que están unidos compartiendo un proyecto de vida de largo plazo, en cuyo seno surgen intensas relaciones íntimas, recíprocas y dependientes que producen un compromiso personal compartido. Según Durán (2014), la familia es un sistema abierto y

de investigaciones se han enfocado en presentar modelos de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad, en identificar la sucesión como un factor determinante para la continuidad de la empresa familiar, o exponer la necesidad de implementar un sistema de control de gestión para garantizar la continuidad de la empresa familiar (Goyzueta, 2013; Jaramillo, 2002; Solano Gallegos, 2017)

agruparon según las categorías previamente mencionadas. Posteriormente, se crearon los acápites que se exponen en el apartado de resultados. Es importante mencionar que estos avances hacen parte del proyecto “Caracterización de las empresas familiares más relevantes en la ciudad de Ibagué”, desarrollado por la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN), regional Tolima.

sociedad contractual a través de personas jurídicas. Por último, la empresa familiar, un avance en la evolución de las instituciones sociales a través de la forma expresa de los acuerdos en el desarrollo de las relaciones económicas.

complejo en el que la actitud o acción de cada uno de los miembros influye en el resto del sistema. Esta definición busca no ser restrictiva, pues, de serlo, dejaría por fuera algunos miembros de la familia que al final se llevarían sus talentos, conocimientos, habilidades y experticias a otro lugar.

A pesar de las dificultades que puedan presentarse dentro de este sistema denominado “familia”, estas son necesarias y atractivas. Según Durán (2014), las principales razones que explican la necesidad de la existencia de las familias dentro de la sociedad son: 1) continuar la especie por medio de relaciones sociales y sentimentales que se dan dentro de los grupos humanos; 2) seguridad afectiva, pues el hombre durante toda la vida requiere afecto; 3) educación para los hijos en principios, valores y conocimientos que les sirvan para tener la capacidad de elegir y tomar decisiones por sí mismos, y 4) apoyo a la salud financiera o patrimonial. En efecto, la familia es fundamental, puesto que ella se encarga de preservar los valores morales y las tradiciones que se transmiten intergeneracionalmente y que ayudan a sentar las bases para las futuras generaciones. Esto es debido a que los niños forman su carácter y aprenden a través de lo que observan de sus padres (Steckert, 2006).

Los niños son observadores agudos del matrimonio de sus padres y dan cuenta de cada detalle en dicha relación. Esto hace que ellos saquen sus propias conclusiones y lo que aprenden se convierte en una parte permanente de sus creencias y expectativas. Así, lo que ellos observan

### **La empresa**

En el Código de Comercio de Colombia, artículo 25, se define a la empresa como “toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio” (p. 1). Sin embargo, a nivel etimológico, la palabra empresa viene del latín *in prehendo-endi-ensum*, verbo que denota la idea de acción. Su significado se acerca a palabras como descubrir, ver, percibir, darse cuenta de, atrapar. Una de las definiciones que da el Diccionario de la Real

incide en la configuración de sus personalidades y en su propio bienestar. Justamente, las tensiones y los problemas que afrontan los matrimonios tienen un impacto devastador en sus hijos, ya que las lecciones aprendidas del niño inadvertidamente a través de sus padres afectan su propio matrimonio. Las creencias y las expectativas aprendidas con sus padres son los móviles de su acción dentro de su propio matrimonio. Por ende, la familia influye decisivamente en la personalidad y el carácter de los hijos, hecho que trasciende a las nuevas familias y sus posibilidades de alcanzar la felicidad individual y matrimonial (Siegel, 2006).

La familia, además de ser un actor histórico en el desarrollo personal y social, también se constituye como un actor relevante en el desarrollo económico de los países. Esto gracias a los recursos privados de la familia, que la llevan a hacer un aporte en inversiones, desarrollo de emprendimientos y a participar en otros espacios políticos o sociales. Dentro de sus características se encuentran la unión familiar, el altruismo, la creación de negocios y el aprendizaje, los cuales la convierten en un actor fundamental para el desarrollo del emprendimiento (Díaz-Matajira, 29 de marzo del 2017).

Academia Española a la palabra *empresa* es “acción ardua y dificultosa que valerosamente se comienza”. Lo anterior muestra que el concepto de empresa tiene que ver con una actitud emprendedora que se enfoca en descubrir, ver o percibir nuevas oportunidades en el mercado. En este sentido, la empresa, como sinónimo de acción, se refiere a la capacidad empresarial que produce nueva información tendiente a modificar el comportamiento de los actores implicados en función de satisfacer las necesidades y deseos de los demás (Huerta, 2005).

Esa actitud emprendedora, que se caracteriza por ser esencialmente creativa, libre y espontánea, es innata en todo ser humano. Así pues, cada individuo, al determinar para sí unos objetivos, busca alcanzarlos en la medida en que va actuando en el presente. Este proceso se desencadena tras ser motivado por una oportunidad de ganancia que ha descubierto en el entorno de manera subjetiva y que le llevará a tomar una decisión empresarial, en concreto, la de adquirir los recursos necesarios para iniciar la producción del bien o servicio demandado. Entonces, cuando el individuo ha tomado la decisión empresarial de adquirir dichos recursos para transformarlos e iniciar la operación, se establece en una rama particular de la industria. Esto lo convierte en un propietario de recursos y en un empresario que ha iniciado su empresa (Huerta, 2005; Kirzner, 1998).

En la medida en que el empresario gana experiencia al descubrir nueva información sobre las necesidades del mercado y busca los medios para alcanzar satisfacerlos, desarrolla lo que Kirzner (1998) denomina *alertness*, que traducido al español quiere decir *perspicacia*, característica fundamental que todo empresario debe tener. Sin embargo, para que el empresario pueda desarrollar perspicacia y tener éxito, no debe ser presionado por terceros, sino que, de manera libre e independiente, deberá identificar dónde se encuentra y cuál es el fin que quiere

### **La empresa familiar**

Según Frank Hoy y Pramodita Sharma (citados por Díaz-Matajira, 2017), en la empresa familiar la familia logra influenciar la organización a través de actividades innovadoras y la generación de valor, que la impulsan a ser competitiva y a perdurar en el tiempo. Su principal característica es que varios miembros de una o más familias, ligadas por parentesco, participan como propietarios, gerentes o empleados y

alcanzar. Solamente alguien que tiene libertad empresarial para buscar y descubrir podrá encontrar oportunidades únicas –que para los demás están veladas–. Un elemento fundamental de este ejercicio es el incentivo que tienen los individuos que libremente descubren información de su interés: a mediano plazo, esta posibilidad les llevará a discriminar y descubrir información práctica importante para alcanzar sus objetivos planteados.

Más claramente, un individuo ha iniciado su proyecto empresarial cuando observa a su alrededor y percibe necesidades y carencias de las personas, pero también inicia el proceso para producir los bienes y servicios que pueden suplir dichas necesidades. La empresa logra alterar el equilibrio existente en el mercado para dirigirse a un nuevo equilibrio. Esta dinámica hace dinamiza y hace crecer la economía cuando es reproducida por una gran cantidad de individuos. En todo caso, no se puede olvidar que estos individuos también necesitan condiciones básicas, como la propiedad privada, mercados y la posibilidad de ganancia, para empezar el proceso de función empresarial. Este último es llevado a cabo no solamente por los empresarios, sino también por empleados y consumidores, quienes están constantemente emitiendo información y tomando decisiones que involucran el proceso de mercado (Baca, 2006).

ejercen control sobre la organización. Pero, además, estos miembros de familia tienen un deseo permanente de que la empresa familiar pase a la siguiente generación.

Existen dos sistemas o instituciones que coexisten en una empresa familiar: la familia y la empresa. Por un lado, la familia es de carácter emocional y afectivo, y, además, provee buena

parte de la visión, los principios y valores a la empresa familiar. Por el otro lado, la empresa es de base laboral, se convierte en parte del patrimonio de la familia y en una oportunidad para administrar y transmitir sus raíces y valores hacia las siguientes generaciones. Ambas son independientes, pero también interdependientes, lo que se convierte en un reto al reconocer que son dos sistemas opuestos, con fines y metas distintas (Steckert, 2006).

El factor familia provee aquellos recursos y capacidades que son propios de una empresa de familia, además de un conjunto de interacciones de sus integrantes, tanto en el ámbito de la familia como de la empresa y la propiedad. Todo esto contribuye a que este tipo de empresa sea más fuerte y competitiva, pues, en su esencia, es distinta de las demás, pero también cuenta con ventajas que le permiten resaltar y perdurar en el tiempo. Justamente, cuando la familia empresaria tiene una visión de largo plazo e involucra a su familia desde temprano, logra consolidar un proyecto empresarial que busca dejar un legado intergeneracional. Pero, además, es necesario establecer un gobierno familiar y corporativo que dé mayor orden y estructura a la empresa, y así contribuya a mejorar los procesos de toma de decisiones y liderazgo, gestionar el capital financiero y humano, y preservar las relaciones familiares (Díaz-Matajira, 2017).

La familia emprendedora es la precursora de que la pequeña y mediana empresa (pyme) de propiedad familiar cruce generaciones. De hecho,

las empresas familiares exitosas, por lo general, se inician como pymes que, con innovación y generación de valor en el tiempo, han logrado fomentar en su familia la orientación hacia el emprendimiento. Esto se logra cuando el empresario fundador, junto con su familia y sucesores, ve que su empresa es un legado de emprendimiento en el largo plazo, y también cuando se esmera en que sus hijos y nietos reciban, como herencia fundamental, el espíritu emprendedor (Díaz-Matajira y Gómez, 2015).

Así mismo, las empresas familiares son tipos específicos de actores sociales y económicos que aportan a la generación de empleo, al volumen de negocios y al producto interno bruto, pero también aportan colectiva y de manera agregada como actores regionales. Su surgimiento y continua interacción con factores regionales (endógenos y exógenos), procesos regionales –por ejemplo, *spillovers*, intercambio de información, procesos de aprendizaje, interacciones sociales, dinámicas de competitividad y dinámicas institucionales– y dimensiones de proximidad regional –por ejemplo, proximidad relacional, institucional, organizacional, social y cognitiva– hacen que desempeñen un papel clave en el desarrollo regional. En general, la influencia de las empresas familiares sobre el desarrollo regional es producida porque son ellas las que poseen y trabajan el *stock* de capital y los factores de producción de la región donde se ubican (Basco, 2015).

## Conclusión

La empresa familiar que perdura es aquella que logra combinar al mismo tiempo los intereses y necesidades de la familia y de la empresa. Esto se da cuando el fundador o propietario y su familia

reconocen la empresa como familiar, y buscan que las siguientes generaciones participen activamente en el desarrollo del negocio a partir de una visión de futuro y con el compromiso

de continuar la producción de valor. Otros factores determinantes para ayudar a que perdure este tipo de empresa son el buen gobierno y la planeación. Una vez consolidado el esquema de gobierno tanto empresarial como familiar, las

familias emprendedoras fortalecen su capital social, recurso intangible clave, y forjan una cultura organizacional impregnada de los valores familiares y fuertemente orientada hacia el valor de las personas y de los empleados.

## Referencias

- Alcalá, J. (2011). Las empresas de familia en la ciudad de Barranquilla y sus problemas de sucesión. Un enfoque desde la teoría de la agencia. *Económicas CUC*, 32(1), 185-198. Recuperado de <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/download/1165/902/>
- Baca, G. (2006). *Evaluación de proyectos*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Basco, R. (2015). Family Business and Regional Development. A Theoretical Model of Regional Familiness. *Journal of Family Business Strategy*, 6(4), 259-271. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.04.004>
- Díaz-Matajira, L. (29 de marzo del 2017). Familias emprendedoras y empresas que perduran [entrada de blog]. Recuperado de <http://www.masmisionpyme.com/negocios/99-gerencia/5894-familias-emprendedoras-empresas-que-perduran>
- Díaz-Matajira, L. y Gómez, H. (2015). Empresas familiares: gobierno de la empresa y de la familia. En B. Hoof y H. Gómez (eds.), *Pyme de avanzada: motor del desarrollo en America Latina*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Durán, B. (2013). *Gestión del patrimonio familiar*. Andalucía: Editorial Almuzara.
- Gómez, C., Ortiz, N. y Perdomo, L. (2016). Procrastinación y factores relacionados en la educación superior. *I+D Revista de Investigaciones*, 7(1), 32-39. Recuperado de <https://doi.org/10.33304/revinv.v07n1-2016004>
- Goyzueta, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, 16(31), 87-132. Recuperado de <https://doi.org/ISSN1994-3733>
- Huerta, J. (2005). *Socialismo, cálculo económico y función empresarial*. Madrid: Nueva biblioteca de la libertad.
- Jaramillo, V. (2002). Las empresas familiares frente a la implementación de sistemas de control de gestión. *Fórum Empresarial*, 7(2), 56-81. Recuperado de <https://doi.org/10.33801/fe.v7i2.3429>

- Jiménez, G. (2009). *La empresa familiar. Su importancia y vigencia*. Medellín: Instituto de la Empresa Familiar de Colombia. Recuperado de [https://issuu.com/gerardojimenezvallejo/docs/empresas\\_de\\_familia\\_140](https://issuu.com/gerardojimenezvallejo/docs/empresas_de_familia_140)
- Kirzner, I. (1998). El empresario. *Revista Libertas*, 29, 1-40. Recuperado de [https://www.eseade.edu.ar/files/Libertas/16\\_3\\_Kirzner.pdf](https://www.eseade.edu.ar/files/Libertas/16_3_Kirzner.pdf)
- Presidencia de la República de Colombia. (27 de marzo de 1971). Decreto 410 de 1971: por el cual se expide el Código de Comercio. Recuperado de <https://arrincondelparque.com/images/documentos/codigo-comercio.pdf>
- Rodrigo, M. y Palacios, J. (Coords.). (1998). *Familia y desarrollo humano*. Madrid: Alianza.
- Sandoval, J. y Guerrero, D. (2010). Empresas familiares en Colombia: hacia la construcción de un modelo de gestión comercial. *Revista UDCA*, 13(1), 135-146. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rudca/v13n1/v13n1a15.pdf>
- Siegel, J. (2006). *Lo que los hijos aprenden del matrimonio de sus padres*. Bogotá: Norma.
- Solano, A. (2017). *La sucesión y su relación con la continuidad en las empresas familiares en la ciudad de Cuenca* [tesis de doctorado]. Universidad Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado de <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/7031>
- Steckert, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento & Gestión*, 20, 194-215.
- Sukier, H., Molina, H., Medina, R., Hernández, L. y Fábregas, C. (2017). Dirección estratégica en las empresas familiares. *Espacios*, 38(23), 1-12. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n24/a17v38n24p23.pdf>



.....

# Pautas para publicar en *Negonotas Docentes*

---

*Revista de la Escuela de Ciencias Administrativas  
y del Área Transversal Sociohumanística*

*Negonotas Docentes* es una revista científica que divulga la producción local e internacional, en español y en inglés, en los campos de las Ciencias Sociales y las Ciencias Administrativas, desde una mirada interdisciplinar y a partir de propuestas metodológicas rigurosas e innovadoras. Su periodicidad es semestral, se publica en línea al final de cada periodo, y presenta artículos de investigación, revisión o reflexión.

De acuerdo con la clasificación de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), su área científica es Ciencias Sociales e Interdisciplinariedad (identificada con el código 5.I).

## Tipología de artículos (según Colciencias):

- Artículo de investigación científica y tecnológica: documento que presenta de manera detallada los resultados originales de un proyecto de investigación. La estructura por lo general utilizada contiene cuatro apartes importantes: introducción, metodología, resultados y discusión.
- Artículo de reflexión: documento que presenta resultados de investigación, desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor, sobre un tema específico, recurriendo a fuentes originales.
- Artículo de revisión: documento que surge de una investigación en la que se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones, publicadas o no, sobre un campo en ciencia o tecnología con el fin de dar cuenta de los avances y las tendencias de desarrollo. Se caracteriza por presentar un cuidadosa revisión bibliográfica.

## Revisión y ajustes

Los artículos que cumplan con las especificaciones y satisfagan los criterios establecidos por el Comité editorial serán preseleccionados. Para lograr que el documento sea finalmente seleccionado y publicado, el autor tendrá que ajustarse al tiempo que los editores de *Negonotas Docentes* consideren prudente para que haga cambios pertinentes al escrito y luego lo retorne con sus respectivas modificaciones, si así se llegare a necesitar. El envío del texto y de la cesión de derechos implican la aceptación del Reglamento de Publicaciones de la Dirección Nacional de Investigaciones.

## Pautas de presentación

Los artículos deben cumplir con los siguientes parámetros:

- Extensión entre doce (12) y quince (15) páginas (6000 palabras aproximadamente, esto incluye los pies de página y referencias).
- Ser entregado en formato Word, tamaño carta, márgenes de 2,54 cm, espacio y medio de interlineado, letra Times New Román 12 puntos.
- Tener el título y un resumen en español o en el idioma escrito y en inglés.
- El resumen o abstract, sin superar las 150 palabras, debe describir la esencia del artículo.
- Tener entre tres y seis palabras clave en el idioma en que esté escrito y en inglés. Se sugiere que estas coincidan con el Tesauro Unesco.
- Los datos académicos del autor y su filiación institucional deben ser anexados en otro archivo Word.
- Todos los cuadros, gráficas, diagramas y fotografías serán denominados “figuras”, las cuales deben ser insertadas en marcos o cajas de línea delgada, numeradas, en orden ascendente, e identificadas y referenciadas en el texto mediante un pie de foto. Estas deben ser enviadas en formato .jpg o .tiff de alta resolución, es decir, de 300 pixeles por pulgada (ppp).
- Todos las figuras representadas por mapas deben estar: (1) enmarcadas en una caja de línea delgada, (2) estar geográficamente referenciadas con flechas que indiquen latitud y longitud o con pequeños insertos de mapas que indiquen la localización de la figura principal, y (3) tener una escala en km.
- El autor debe emplear los pies de página estrictamente en los casos en los que desea complementar información del texto principal. Los pies de página no se deben emplear para referenciar bibliografía o para referenciar información breve que puede ser incluida en el texto principal. Se exceptúan aquellos casos en los que el autor desea hacer comentarios adicionales sobre un determinado texto o un conjunto de textos alusivo al tema tratado en el artículo.
- Cumplimiento de las normas APA sexta edición.

## Parámetros para la presentación de reseñas

Las reseñas deben cumplir con los siguientes parámetros:

- Extensión entre tres (3) y cinco (5) páginas.
- Ser entregada en formato Word, tamaño carta, márgenes de 2,54 cm, espacio y medio de interlineado, letra Times New Román 12 puntos.
- Los datos académicos del autor y su filiación institucional deben ser anexados en otro archivo Word.

**NEGO**  
←————→  
**NOTAS** Docentes

# NEGO NOTAS

Docentes

1. Modelos de madurez en la gerencia de proyectos

2. El Quimbo, paisaje del despojo y desterritorialización:  
el caso de las familias de Escalereta

3. Comercio justo y las oportunidades que representa el  
modelo para el desarrollo cooperativo

4. Incidencia del proceso administrativo en la efectividad de la  
estrategia organizacional: Caso Hotel Gran Gold de Florencia (Caquetá)

5. La importancia de las empresas familiares y su  
legado intergeneracional