

# Science of Human Action

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
LUISAMIGO

Vol. 4 N° 2

Presentación  
Presentation

## Editorial

El mercadeo, un aliado clave en la gestión de las organizaciones sociales y solidarias

Marketing: a key ally in the management of social and solidarity organizations

*Eliás Alexander Vallejo Montoya*

## ECONOMÍA Y FINANZAS

ECONOMY AND FINANCE

Estrategias financieras para el fútbol como generador de valor

Financial strategies for football (soccer) as a value generator

*Laura Juliana Franco Montoya, Laura Cadavid Silva, Leidy Johana Orozco Grisales*

Estudio de la inversión del 10 % de los recursos destinados para el Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación a través del Sistema General de Regalías, departamento del Caquetá

Study of the 10% investment of the resources allocated to the Science, Technology and Innovation Fund through the General Royalty System, department of Caquetá

*Yolanda Cuéllar Medina, John Sebastián Caraballi Cañón, Carmen Alejandra Valderrama Cardozo*

## CONTABILIDAD

ACCOUNTING

Reflexión sobre el estudio del concepto de justicia tributaria

Reflection on the study of the concept of tax justice

*Daniela González Echavarría, Mónica María Trujillo Vargas, Mauricio Cortés Gil*

Propuesta de modelo de evaluación de competencias en el área contable de los estudiantes de Contaduría Pública de la Universidad Santo Tomás mediante rúbricas: autoevaluación

Proposal for a competency in the accounting area of the Public Accounting evaluation model for the students of the Santo Tomás University through rubrics: self-assessment

*Gabriel Moreno, Oscar Yamith Duque Cruz*

Relaciones entre proyecto de vida y organizaciones: una mirada metafórica desde la planeación, la formación y la contabilidad

Relations between life project and organizations: a metaphorical view from planning, training and accounting

*Ana María Zapata Mejía, Juan Carlos Agudelo Restrepo, Julián Esteban Flórez Correa, Carlos Eduardo Castaño Ríos*

## SOCIEDAD, EMPRESA E INNOVACIÓN

COMPANY, ENTERPRISE AND INNOVATION

La innovación como activo estratégico para la productividad en la era tecnológica

Innovation as a strategic asset for productivity in the technological age

*Andrea Gutiérrez Arenas, Luis Fernando Quintero Arango*

La formación en administración de empresas como herramienta clave para procesos empresariales

Training in business administration as a key tool for business processes

*Néstor Eduardo Flórez Oviedo*

©Universidad Católica Luis Amigó

# Science of Human Action

Vol. 4, N°. 2, julio-diciembre de 2019

ISSN: 2500-669X (En línea)

## Rector

Pbro. Carlos Enrique Cardona Quiceno

## Vicerrectora de Investigaciones

Isabel Cristina Puerta Lopera

## Decana de la Facultad de Ciencias, Administrativas, Económicas y Contables

María Victoria Agudelo Vargas

## Directores de Programa

### Contaduría Pública

César Augusto Valencia Baquero

### Administración de Empresas

Mario León Restrepo Múnera

### Negocios internacionales

Nelson Darío Caicedo Restrepo

### Gastronomía

Sugey Elena Anaya García

## Jefe Fondo Editorial

Carolina Orrego Moscoso

## Diagramación

Arbey David Zuluaga Yarce

## Correctora de estilo

Diana Patricia Carmona Hernández

## Traductores

Sergio Pedraza

Julius Plaza

## Contacto editorial

Universidad Católica Luis Amigó

Transversal 51A N°. 67B - 90. Medellín, Antioquia, Colombia.

Tel.: (574) 448 76 66

[www.ucatolicaluissamigo.edu.co](http://www.ucatolicaluissamigo.edu.co)

Órgano de divulgación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables de la

Universidad Católica Luis Amigó.

Hecho en Medellín / Made in Medellín.

Financiación realizada por la Universidad Católica Luis Amigó



OPEN ACCESS

Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Sin Derivar 4.0 Internacional.

#### Director/Editor Science of Human Action

Farley Sary Rojas Restrepo

#### Comité Científico

PhD. Heriberto Mendoza de la Cruz

Universidad Autónoma de Chiapas – México

Mg. Ruth Alejandra Patiño Jacinto

Universidad Santo Tomas, Bogotá – Colombia

orcid.org/0000-0001-6017-7666

PhD. Alejandra González Restrepo

Institución Universitaria Unisabaneta – Colombia

orcid.org/0000-0002-8768-4446

Mg. Jorge Ariel Franco López

Institución Universitaria Instituto Tecnológico Metropolitano (ITM), Colombia.

orcid.org/0000-0002-0507-2914

PhD. Blanca Estela Bernal Escoto

Universidad Autónoma De Baja California, México

orcid.org/0000-0002-8721-2561

PhD. María Luisa Saavedra García

Universidad Nacional Autónoma De México

orcid.org/0000-0002-3297-1157

PhD. José María Gutiérrez Londoño

Institución Universitaria Tecnológico de Antioquia – Colombia

Mg. María Victoria Agudelo Vargas

Universidad Católica Luis Amigó – Colombia

orcid.org/0000-0001-7224-0271

PhD. Hanss Anibal De La Fuente Mella

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

orcid.org/0000-0003-2564-8770

#### Comité Editorial

PhD. Enriqueta Mancilla Rendón

Universidad de la Salle, México

orcid.org/0000-0001-5671-8407

PhD. Norka Judith Viloria Ortega

Universidad de los Andes - Mérida, Venezuela

PhD. Elizabeth Ocampo Gómez

Universidad Veracruz, México

PhD. Salvador Estrada Rodríguez

Universidad de Guanajuato, México

orcid.org/0000-0003-3653-8825

PhD. Jorge Enrique Elías Caro

Universidad del Magdalena, Colombia

PhD. Javier Mauricio García Mogollón

Universidad de Pamplona Norte de Santander

orcid.org/0000-0001-7423-8909

PhD. Belén Lozano García

Universidad de Salamanca, España

orcid.org/0000-0001-8514-3737

Mg. Hugo Arles Macías Cardona

Universidad de Medellín, Colombia

orcid.org/0000-0003-1575-7981

PhD. Francisco López Herrera

Universidad Nacional Autónoma de México

orcid.org/0000-0003-2626-9246

#### Árbitros

Mg. Carlos Eduardo Castaño

Universidad de Antioquia - Colombia

orcid.org/0000-0003-4117-0375

Mg. Edwin Javier Santamaría Freire

Universidad Técnica de Ambato – Ecuador

PhD. Ligía Nathalie García Lobo

Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela

Mg. David Andrés Camargo Mayorga

Universidad Militar Nueva Granada - Colombia

Mg. Luis Miguel Jiménez Gómez

Instituto Tecnológico Metropolitano - ITM – Colombia

Mg. Macías Cardona, Hugo Arlés

Universidad de Medellín - Colombia

Orcid.org/0000-0003-1575-7981

Mg. Ruby Stella Cabrera Jaramillo

Universidad Católica Luis Amigó – Colombia

Mg. María Isolina López Pérez

Universidad Zulia- Venezuela

Mg. Otilia Miladys Gil Hoyos

Corporación Universitaria Unisabaneta

Mg. Nelson Marín Latorre Arias

Universidad Católica Luis Amigó – Colombia

PhD. Lorena Andrea Berzotti

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso - Chile

Mg. Julieth Sorany Álzate Giraldo

Universidad Autónoma Latinoamericana

Mg. Juan pablo Hoyos Henao

Universidad católica Luis Amigó

Mg. Lina Marcela Sánchez Vásquez

Universidad Autónoma Latinoamericana

Mg. Mauricio Alejandro Bedoya Jiménez

Universidad católica Luis Amigó

Mg. Jorge Iván Jiménez Sánchez

Universidad Católica Luis Amigó

Mg. Liliana Maria Idarraga Mesa

Universidad de Medellín

Candy Lorena Chamorro González

Es. Universidad Católica Luis Amigó

PhD. José Jaime Bahena Rojas

Institucion Universitaria Ceipa

Mg. Silvia liliana Ceballos Ramírez

Universidad Católica de Oriente

Mg. José Antonio López Giraldo

Universidad Católica Luis Amigó

Mg. Jaime Alberto Beltrán Ríos

Universidad Católica Luis Amigó

Mg. Maria Isabel Vega Cardenas

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

Mg. Olga Ines Velez Bernal

Institucion Universitaria, Tecnológico de Antioquia

#### Edición

Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó

#### Solicitud de canje

Biblioteca Vicente Serer Vicens  
Universidad Católica Luis Amigó  
Medellín, Antioquia, Colombia.

ISSN: 2500-669X (En línea)

Vol. 4, No. 2, julio-diciembre, 2019

*La revista **Science Of Human Action** es una publicación semestral, en formato digital, en la que se tratan temas de las Ciencias Administrativas, Económicas, Contables, los Negocios Internacionales y las áreas afines, con un amplio sentido a la discusión y divulgación de resultados de proyectos de investigación de carácter nacional o internacional. Así mismo, la revista espera contribuir al desarrollo de estas ciencias por medio del debate con relación a problemáticas actuales disciplinares y teóricas.*

*Science of Human Action is a digital biannual publication, interested in themes related to Management Sciences, Economics, Accounting, International Business and related areas. It has a broad sense of argumentation and dissemination of results of national or international research projects. In addition, the journal expects to contribute to the development of these sciences by encouraging current disciplinary and theoretical debates.*

Los autores son moral y legalmente responsables del contenido de sus artículos, así como del respeto a los derechos de autor. Por lo tanto, estos no comprometen en ningún sentido a la Universidad Católica Luis Amigó.

La reproducción de los artículos se registrará conforme a lo descrito en Creative Commons Colombia <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

# Índice General

## PRESENTACIÓN

Presentation

## EDITORIAL

**El mercadeo, un aliado clave en la gestión de las organizaciones sociales y solidarias**

Marketing: a key ally in the management of social and solidarity organizations

*Elías Alexander Vallejo Montoya*

## ECONOMÍA Y FINANZAS ECONOMY AND FINANCE

**Estrategias financieras para el fútbol como generador de valor**

Financial strategies for football (soccer) as a value generator

*Laura Juliana Franco Montoya, Laura Cadavid Silva, Leidy Johana Orozco Grisales*

**197**

**Estudio de la inversión del 10 % de los recursos destinados para el Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación a través del Sistema General de Regalías, departamento del Caquetá**

Study of the 10% investment of the resources allocated to the Science, Technology and Innovation Fund through the General Royalty System, department of Caquetá

*Yolanda Cuéllar Medina, John Sebastián Carabali Cañón, Carmen Alejandra Valderrama Cardozo*

**221**

## CONTABILIDAD ACCOUNTING

### Reflexión sobre el estudio del concepto de justicia tributaria

Reflection on the study of the concept of tax justice

*Daniela González Echavarría, Mónica María Trujillo Vargas, Mauricio Cortés Gil*

239

### Propuesta de modelo de evaluación de competencias en el área contable de los estudiantes de Contaduría Pública de la Universidad Santo Tomás mediante rúbricas: autoevaluación

Proposal for a competency in the accounting area of the Public Accounting evaluation model for the students of the Santo Tomás University through rubrics: self-assessment

*Gabriel Moreno, Oscar Yamith Duque Cruz*

255

### Relaciones entre proyecto de vida y organizaciones: una mirada metafórica desde la planeación, la formación y la contabilidad

Relations between life project and organizations: a metaphorical view from planning, training and accounting

*Ana María Zapata Mejía, Juan Carlos Agudelo Restrepo,*

*Julián Esteban Flórez Correa, Carlos Eduardo Castaño Ríos*

277

## SOCIEDAD, EMPRESA E INNOVACIÓN COMPANY, ENTERPRISE AND INNOVATION

### La innovación como activo estratégico para la productividad en la era tecnológica

Innovation as a strategic asset for productivity in the technological age

*Andrea Gutiérrez Arenas, Luis Fernando Quintero Arango*

308

### La formación en Administración de Empresas como herramienta clave para procesos empresariales

Training in business administration as a key tool for business processes

*Néstor Eduardo Flórez Oviedo*

331

# Presentación

**Forma de citar este artículo en APA:**

Rojas Restrepo, F. S. (julio-diciembre, 2019). Presentación. *Science of Human Action*, 4(2). pp. 186-187. DOI <https://doi.org/10.21501/2500-669X.3491>

La revista **Science of Human Action** y su equipo editorial presentan el volumen 4 número 2, publicación que tiene como intención facilitar y aproximar el debate en la investigación de las ciencias administrativas, económicas y contables, de manera que publica los resultados de las investigaciones realizadas por investigadores académicos, estos espacios contribuyen para mejorar el discurso crítico y la participación entre la academia, las empresas, los inversionistas y los investigadores. En el presente número contamos con la contribución de **Laura Juliana Franco Montoya, Laura Cadavid Silva, Leidy Johana Orozco Grisales y Diego Alonso Ramírez Gómez**, con el escrito “*Estrategias financieras para el fútbol como generador de valor*”, en este artículo se presentan las estrategias financieras en el Club Rionegro Águilas Doradas, con el propósito de garantizar su permanencia en el fútbol profesional colombiano.

En el área de los de proyectos de inversión **Yolanda Cuellar Medina, John Sebastián Caraballi Cañón y Carmen Alejandra Valderrama Cardozo** presentan “*Estudio de la inversión del 10% de los recursos destinados para el Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación a través del Sistema General de Regalías, departamento del Caquetá*”, en este dan a conocer cómo ha sido el impacto del proyecto de ciencia y tecnología en departamento del Caquetá, en el periodo comprendido 2013-2015.

En el tema sobre de impuestos **Daniela González Echavarría, Mónica María Trujillo Vargas y Mauricio Cortés Gil** exponen una “*Reflexión sobre el estudio del concepto de justicia tributaria*, en la que se desarrolla el concepto de justicia tributaria en lo relacionado con el tema financiero, económico, social y así mismo con las políticas de igualdad, equidad en pago de los impuestos al fisco de la nación.

**Oscar Yamith Duque Cruz y Gabriel Moreno** publican “*Modelo de autoevaluación de competencias en el área contable de los estudiantes de Contaduría Pública de la Universidad Santo Tomás mediante rúbricas*”, en el que realizan una autoevaluación en la formación por competencias de los contadores públicos, en el desarrollo de la profesión.

Seguido, **Ana María Zapata Mejía, Juan Carlos Agudelo Restrepo, Julián Esteban Flórez Correa y Carlos Eduardo Castaño Ríos** presentan las “*Relaciones entre proyecto de vida y organizaciones: una mirada metafórica desde la planeación, la formación y la contabilidad*” este artículo da cuenta de la importancia de la planeación en el proceso contable y en los resultados financieros, de forma que el ser humano juega un papel preponderante en el crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones.

**Andrea Gutiérrez Arenas y Luis Fernando Quintero Arango** presentan el artículo “*La innovación como activo estratégico para la productividad en la era tecnológica*”, en el cual desarrollan el concepto de la innovación disruptiva en empresas que implementan procesos productivos, con el fin de buscar la competitividad y ganar mercados en el entorno internacional, con base en las nuevas tecnologías.

Por último, **Néstor Eduardo Flórez Oviedo** da a conocer el impacto que ha tenido el sector empresarial, con relación al aprendizaje de los estudiantes que cursan la asignatura gestión de procesos en la formación de Administración de Empresas.

Farley Sary Rojas Restrepo

**Director – Editor de la Revista**

# Presentation

**Forma de citar este artículo en APA:**

Rojas Restrepo, F. S. (julio-diciembre, 2019). Presentation. *Science of Human Action*, 4(2). pp. 188-189. DOI <https://doi.org/10.21501/2500-669X.3491>

The journal **Science of Human Action** and its editorial team presents volume 4, number 2, a publication that is intended to facilitate and approximate the debate in the investigation of administrative, economic and accounting sciences, so that it publishes the results of the investigations carried out by academic researchers; these spaces contribute to improve the critical discourse and participation among academia, companies, investors and researchers. In this issue we have the contribution of Laura Juliana Franco Montoya, Laura Cadavid Silva, Leidy Johana Orozco Grisales and Diego Alonso Ramírez Gómez, with the writing “**Financial strategies for football as a value generator**”, in this article the financial strategies of the Club Rionegro Águilas Doradas are presented, with the purpose of guaranteeing their permanence in Colombian professional football.

In the area of investment projects Yolanda Cuellar Medina, John Sebastián Caraballi Cañón and Carmen Alejandra Valderrama Cardozo present “**Study of the investment of 10% of the resources allocated to the Science, Technology and Innovation Fund through the General System of Royalties, department of Caquetá**”, in this shows how the impact of the science and technology project in department of Caquetá has been, in the period 2013-2015.

On the subject of taxes Daniela González Echavarría, Mónica María Trujillo Vargas and Mauricio Cortés Gil present a “**Reflection on the study of the concept of tax justice**”, in which the concept of tax justice is developed in relation to the financial, economic, and social issue, and also with the policies of equality, equity in payment of taxes to the nation’s treasury.

Oscar Yamith Duque Cruz and Gabriel Moreno publish “**Model of self-assessment of competencies in the accounting area of public accounting students of the University of Santo Tomás through rubrics**”, in which they perform a self-assessment in the training by competencies of public accountants, in the development of their profession.

Next, Ana María Zapata Mejía, Juan Carlos Agudelo Restrepo, Julián Esteban Flórez Correa and Carlos Eduardo Castaño Ríos present the **“Relationships between life project and organizations: a metaphorical view from planning, training and accounting”**. This article gives an account of the importance of planning in the accounting process and in financial results, so that the human being plays a preponderant role in the growth and sustainability of organizations.

Subsequently, María Victoria Builes Correa, Lina María López Serna and Mauricio Bedoya Hernández contribute with the research entitled **“Agonistics and subjectivation: the experience of women who use information and communication technologies”**. This paper shows the influence of ICT (Information and Communication Technology) on women’s relationships in society and in their life as a couple.

Andrea Gutiérrez Arenas and Luis Fernando Quintero Arango present the article **“Innovation as a strategic asset for productivity in the technological age”**, in which they develop the concept of disruptive innovation in companies that implement productive processes, in order to seek competitiveness and win markets in the international environment, based on new technologies.

Finally, Néstor Eduardo Flórez Oviedo discloses the impact that the business sector has had in relation to the learning of the students who study the process management in the formation of business administration.

Farley Sary Rojas Restrepo

**Director – Editor of the Magazine**

# Editorial

## El mercadeo: un aliado clave en la gestión de las organizaciones sociales y solidarias

Elías Alexander Vallejo Montoya\*

Universidad Católica Luis Amigó

**Forma de citar este artículo en APA:**

Vallejo Montoya, E. A. (julio-diciembre, 2019). El mercadeo: un aliado clave en la gestión de las organizaciones sociales y solidarias [Editorial]. *Science of Human Action*, 4(2). pp. 190-192. DOI <https://doi.org/10.21501/2500-669X.3492>

El mercadeo es una herramienta clave en la gestión organizacional; como lo manifiesta en sus clases el profesor Adolfo Higuera: “todas las organizaciones empresariales independientemente de su tamaño o de su objeto social deben desarrollar diez subsistemas empresariales y una figura jurídica” (comunicación personal, 2004); en este sentido todos ellos son indispensables y cumplen una función esencial al interior de estas, por lo que no existe un protagonismo.

En este caso, el mercadeo se convierte en una herramienta de vital importancia en la gestión administrativa para el desarrollo y supervivencia de las organizaciones empresariales, así como los demás subsistemas empresariales; en él, cada uno de ellos recobra su importancia en función de la gestión.

\* Docente investigador adscrito al grupo de investigaciones Ecosol de la Universidad Católica Luis Amigó; Contacto: [elias.vallejomo@amigo.edu.co](mailto:elias.vallejomo@amigo.edu.co)

Sumado a lo anterior, Fisher de la Vega y Espejo Callado (2017) manifiestan que:

El punto de partida de la disciplina del mercadeo es determinar las necesidades y los deseos humanos. Los seres humanos precisamos agua, aire, vestido, vivienda para sobrevivir, es decir, tenemos necesidades primarias, pero además requerimos recreación, seguridad, transporte, educación, (necesidades secundarias) y además demandamos otro tipo de necesidades como la autorrealización, el estatus, prestigio, etcétera (p. 5).

En este sentido, las organizaciones sociales no están exentas de realizar esta labor administrativa. Gestionar aspectos de mercadeo es de vital importancia para permanecer en el mercado independientemente de su objeto social; en este caso, esta tipología de empresas y de organizaciones deben recurrir permanentemente a estrategias de mercadeo para sobrevivir en el contexto de su esfera de servicios, comercial y de negocios.

A menudo se plantea que una organización social no debe hablar de una tipología de mercado o de negocios, pero desde el punto administrativo toda organización que preste un servicio o toda empresa que ofrezca un bien debe tener claro cuál es su *target*, a quién le presta el servicio, a quién le vende el producto, en qué mercado se relaciona, qué tipo de estrategias comerciales de publicidad utiliza para estar siempre en la retina de los usuarios y en la mente de los consumidores. Kerin, Hartley y Rudelius (2017) refieren que:

Para que el mercadeo funcione se requiere por lo menos de cuatro factores: 1) dos o más partes (individuos u organizaciones) con necesidades insatisfechas; 2) el deseo y la capacidad de ambas para satisfacerlas; 3) una forma de comunicación entre ellas; y 4) algo que les interese intercambiar (p. 6).

Entendido esto, las organizaciones sociales y solidarias, que son entidades sin ánimo de lucro y que se deben a la prestación de servicios y generación de propuestas a sus asociados, deben interiorizar este tipo de conceptos, no para competir en el mercado sino para llegar a ellos, a los beneficiarios directos de sus actividades comerciales, que pueden ser programas, proyectos, productos, entre otros, y de esta manera lograr que estos usuarios, o consumidores como público objetivo sean quienes les permitan su permanencia en el mercado.

A veces en el contexto empresarial colombiano se encuentran empresas de este tipo de economía (social y solidaria) tratando de competir en el mercado con empresas de capital financiero individual (economía libre) y en algunos casos con desventajas y grandes pérdidas en el desarrollo de su estrategia comercial, dado que algunas de las personas que están al frente de este tipo de empresas desconocen la razón y la función primordial en la gestión administrativa de las mismas. En tal sentido, toda estrategia comercial y gestión de mercadeo debe ser puesta al logro de la satisfacción de las necesidades y deseos de sus asociados como su principal activo, estos son sus clientes, consumidores, usuarios, trabajadores, inversionistas; por ello el mercadeo es un aliado estratégico en la gestión de las organizaciones sociales y solidarias, porque como subsistema

organizacional clave le brinda herramientas para estar a la vanguardia de lo que su público objetivo requiere, garantizando con eso la lealtad comercial y favoreciendo la permanencia, la sostenibilidad y el crecimiento de su marca, elemento indispensable para subsistir en una economía cada vez más globalizada.

## Referencias

Fisher de la Vega, L., y Espejo Callado, J. (2017). *Mercadotecnia* (cuarta edición). México: McGraw-Hill. Recuperado de [https://www.academia.edu/18897949/Libro\\_Mercadotecnia\\_Laura\\_Fischer\\_y\\_Jorge\\_Espejo](https://www.academia.edu/18897949/Libro_Mercadotecnia_Laura_Fischer_y_Jorge_Espejo).

Kerin, R. A., Hartley, S. W., & Rudelius, W. (2013). *Marketing* (undécima edición). Ciudad de México. McGraw-Hill.

# Editorial

## Marketing: a key ally in the management of social and solidarity organizations

Elías Alexander Vallejo Montoya\*

Universidad Católica Luis Amigo

**How to cite this article in APA:**

Vallejo Montoya, E. A. (July-December, 2019). Marketing: a key ally in the management of social and solidarity organizations [Editorial]. *Science of Human Action*, 4(2). pp 193-195. DOI <https://doi.org/10.21501/2500-669X.3492>

Marketing is a key tool in organizational management, as Professor Adolfo Higuera states in his classes, “all business organizations regardless of their size or their corporate purpose must develop ten business sub-systems and a legal figure” (personal communication, 2004); in this sense, all are indispensable and fulfill an essential function within them, so there is no prominence of either one of them.

In this case, marketing becomes a vitally important tool in administrative management in the development and survival of business organizations, as well as other business subsystems, in which each of them regains its importance in terms of management.

In addition to the above, Fisher de la Vega and Espejo Callado (2017) state that:

“The starting point of the marketing as a discipline is to determine human needs and desires. Human beings need water, air, clothing, and housing to survive, that means to say, we have primary needs; but we also need recreation, safety, transportation, education, (secondary needs) and we also demand other types of needs such as self-realization, status, prestige, etc” (p. 5).

\* Research professor affiliated to the Ecosol research group of the Universidad Católica Luis Amigo; e-mail: [elias.vallejomo@amigo.edu.co](mailto:elias.vallejomo@amigo.edu.co)

In this sense, social organizations are not exempt from performing this administrative work. Managing marketing aspects is of vital importance to remain in the market system regardless of its corporate purpose; in this case, this type of companies and organizations must permanently resort to marketing strategies to survive in the context of their service, commercial sphere and business.

It is often argued that a social organization should not speak of a market or business typology, but from the administrative point of view any organization that provides a service or any company that offers goods must be clear about its target: to whom it lends the service, to whom they sell the product, in which market it relates, and what type of commercial advertising strategies it uses to always be in the retina of the users and in the minds of the consumers. Karin, Hartley, & Rudelius (2017) report that:

“For the marketing to work, at least four factors are required: 1) two or more parties (individuals or organizations) with unmet needs; 2) their desire and ability to satisfy them, 3) a form of communication between them; and 4) something they are interested in exchanging of” (p. 6).

After this being understood, social and solidarity organizations, which are non-profit entities and that are due to the provision of services and generation of proposals to their associates, must internalize this type of concepts, not to compete in the market but to reach the direct beneficiaries of their commercial activities, which may be programs, projects, products, among others, and thus make it possible for these users, or consumers as the target audience, be allowed to remain in the market.

Sometimes in the Colombian business context there are companies of this type of economy (social and solidarity) trying to compete in the market with companies of individual financial capital (free economy) and in some cases with disadvantages and large losses in the development of their commercial strategy, given that for some of the people who are in charge of this type of companies do not know the reason and the primary function in their administrative management; in that sense, every commercial strategy and marketing management must be put to achieve the satisfaction of the needs and desires of its associates as its main asset, these are its customers, consumers, users, workers, and investors, that is why marketing is a strategic ally in the management of social and solidarity organizations, because as a key organizational subsystem it gives you tools to be at the forefront of what your target audience requires assuring commercial loyalty, which allows the sustainability and growth of its brand, an indispensable element for subsisting in an increasingly globalized economy.

# References

- Fisher de la Vega, L., y Espejo Callado, J. (2017). *Mercadotecnia* (Fourth Edition). México: McGraw-Hill. Retrieved from: [https://www.academia.edu/18897949/Libro\\_Mercadotecnia\\_Laura\\_Fischer\\_y\\_Jorge\\_Espejo](https://www.academia.edu/18897949/Libro_Mercadotecnia_Laura_Fischer_y_Jorge_Espejo)
- Kerin, R. A., Hartley, S. W., & Rudelius, W. (2013). *Marketing* (Eleventh Edition). McGraw-Hill.

**ECONOMÍA Y FINANZAS**  
**ECONOMY AND FINANCE**

Recibido: 01/06/2019 Aceptado: 20/06/2019 Publicado: 01/07/2019

# Estrategias financieras para el fútbol como generador de valor<sup>1</sup>

## Financial strategies for football (soccer) as a value generator

Laura Juliana Franco Montoya\*  
Laura Cadavid Silva\*\*  
Leidy Johana Orozco Grisales\*\*\*

Universidad de Antioquia

### Forma de citar este artículo en APA:

Franco-Montoya, L. J., Orozco-Grisales, L. J., y Ramírez-Gómez, D. A. (julio-diciembre, 2019). El mercadeo: un aliado clave en la gestión de las organizaciones sociales y solidarias [Editorial]. *Science of Human Action*, 4(2). pp. 197-220. <https://doi.org/10.21501/2500-669X.3493>

### Resumen

El desarrollo del presente artículo está orientado a establecer las estrategias financieras que requiere llevar a cabo el Club Rionegro Águilas Doradas en el marco del Objetivo Básico Financiero (OBF). Para esto se realizó un diagnóstico de los estados financieros del equipo deportivo; adicionalmente se hizo una investigación documental mediante la cual se establecieron los antecedentes sobre el tema, se realizaron entrevistas a algunos profesionales del área financiera para obtener el conocimiento de las posibles estrategias que se pueden implementar; y finalmente se establecieron algunas estrategias que pueden ayudar al equipo a alcanzar el Objetivo Básico Financiero frente a la optimización de los ingresos, evaluación permanente del flujo de caja y la gestión eficiente de costos y gastos.

<sup>1</sup> Artículo derivado de trabajo de grado para optar a título de Contador Público de la Universidad de Antioquia en la línea de investigación Contabilidad y Finanzas del Departamento de Ciencias Contables. Docente asesor: Diego Alonso Ramírez Gómez, Administrador de empresas, Universidad Pontificia Bolivariana. Especialista en Finanzas y Evaluación de Proyectos de la Universidad de Antioquia. Especialista en Gestión Financiera Empresarial de la Universidad de Medellín. Magíster en Finanzas de la Universidad de Antioquia. Contacto: dialrago1963@hotmail.com

\* Estudiante Contaduría Pública, Universidad de Antioquia, seccional Oriente. Contacto: ljuliana.franco@udea.edu.co.

\*\* Estudiante Contaduría Pública, Universidad de Antioquia, seccional Oriente. Contacto: laura.cadavid@udea.edu.co.

\*\*\* Estudiante Contaduría Pública, Universidad de Antioquia, seccional oriente. johana.orozco@udea.edu.co.

## Palabras clave

Gestión financiera de clubes de fútbol; Creación de valor; Economía; Deporte; Indicadores financieros.

## Abstract

The development of this article is aimed at establishing the financial strategies that the Club Rionegro Águilas Doradas (Rionegro Golden Eagles Club) needs to carry out within the framework of the basic financial objective (BFO) (OBF for its initials in Spanish). With this in mind, a diagnosis of the financial statements of the sport team was made, in addition a documentary investigation was carried out through which the background on the subject was established, interviews were conducted with some professionals in the financial area to obtain knowledge of the possible strategies that could be implemented. Finally, some strategies were established that can help the team achieve the basic financial objective in the face of revenue optimization, permanent evaluation of cash flow and efficient management of costs and expenses.

## Keywords

Financial management of football (soccer) clubs; Value creation; Economy; Sport; Financial indicators.

# Introducción

Los clubes de fútbol profesional son empresas legalmente constituidas, por lo tanto, tienen un funcionamiento similar a cualquier empresa de otros sectores de la economía. Sin embargo, estas entidades cuentan con unos ingresos sumamente significativos, tal es el caso de los ingresos por las entradas de aficionados a su estadio a lo largo de los diferentes torneos en los que compete. Incluso podría decirse que las fuentes de recursos se han diversificado, dicha diversificación proviene de la multiplicidad de productos que se venden: publicidad en las vallas alrededor del campo y en los uniformes de los jugadores, así como una amplia gama de productos de mercadotecnia: gorras, camisetas, calendarios, etc. No obstante, la concentración de ingresos que perciben los clubes de fútbol proviene del negocio de la televisión, siendo este rubro el más importante como generador de flujo de caja para los equipos profesionales.

Con base en lo anterior podría decirse, más no aseverarse –puesto que no se cuenta con los elementos necesarios que conlleven establecer lo que hasta ahora se ha planteado–, que estas entidades cuentan con una similitud administrativa y financiera con otras empresas, que las lleva a cumplir con las normas contables y financieras, así como con los estándares internacionales de información financiera. De esta manera, con una administración adecuada se puede alcanzar el Objetivo Básico Financiero (OBF), usando las herramientas financieras para identificarlo y de esta forma mostrarles valor agregado a sus inversionistas.

A pesar de esto, el sector de servicios de entretenimiento del cual hacen parte los clubes de fútbol ha sido poco analizado y estudiado con relación a la gestión administrativa y financiera, esto se evidencia en los pocos antecedentes escritos disponibles sobre la contabilidad deportiva; adicionalmente se cuenta con muy poca accesibilidad a los estados financieros de los equipos, ya que este tipo de entidades cuentan con un nivel de reserva y confidencialidad de la información financiera, lo cual dificulta el desarrollo de cualquier investigación que se pretenda realizar asociada a la empresa como tal.

Es importante mencionar que el fútbol, como actividad económica que pertenece al sector de servicios, contribuye fiscalmente a la Nación y al municipio de Rionegro (Antioquia), en cuanto el municipio encuentra en él un aporte adicional a sus ingresos públicos.

Por otro lado, la información que se reúne en este artículo busca que los inversionistas comprendan el comportamiento de las entidades deportivas, específicamente de fútbol, para que sean tenidas en cuenta en la toma de sus decisiones de inversión y puedan entender qué tan viable es alcanzar u obtener, a través de los flujos de caja potenciales –articulándose con su costo de capital y los rendimientos de sus activos financieros–, el Objetivo Básico Financiero (OBF), y si es adecuado usar las estrategias más conocidas que generalmente se emplean en empresas de diferentes sectores para la creación de valor.

En el presente artículo se estudian algunos autores que han tratado el tema, posteriormente se continúa con una descripción de la metodología usada para adquirir la información necesaria que soporta los resultados del proceso de investigación, y en último lugar se presentan los resultados obtenidos y las conclusiones de dicho proceso.

## Objetivo Básico Financiero en los equipos de fútbol profesional

Respecto al tema de las estrategias financieras que se deberían implementar para alcanzar el Objetivo Básico Financiero (OBF) por los equipos de fútbol profesional, se puede decir que no ha sido abordado en el país, por lo tanto, no hay un consenso o acuerdo hasta el momento sobre el tema a tratar.

Sin embargo, a través de una investigación documental se encontró un artículo publicado por una revista española que trata el desempeño financiero de los clubes de fútbol europeos, el cual no es más que la medición del éxito de una compañía en términos de su rentabilidad. Respecto a la cuantificación del desempeño financiero, Sánchez, Sánchez y Barajas (2016) manifiestan que:

Es habitual el uso de ratios como el ROCE y el ROA. La ratio más común a la hora de evaluar la rentabilidad financiera es el ROE. Pero en el caso de los equipos de fútbol nos encontramos con la dificultad de que varios tienen un patrimonio neto negativo, lo que desvirtúa la comparación entre diferentes sociedades y hace que esta ratio pierda parte de su significado. Por esta razón se escoge el ROCE, dado que el denominador pasa a ser el importe del activo total de los equipos que nunca asume valores negativos mientras en el numerador es el beneficio neto. Como elemento de robustez también se utiliza el ROA, que igualmente tiene el activo total en el denominador, pero en el numerador tiene el beneficio de explotación. La literatura ha usado ambas indistintamente (p. 4).

Además de lo dicho anteriormente, los autores encontraron que el desempeño de las compañías, en este caso de los clubes de fútbol, se puede ver afectado por la concentración de la propiedad. En la misma vía, Jensen y Meckling (1976) declaran que la teoría de la agencia plantea los problemas que pueden surgir entre unos gestores que pueden tomar decisiones a su favor, en contra de los intereses de los propietarios, dada la

asimetría en la información de ambos. Ante esta situación, como lo afirma Demsetz (1985) (como se citó en Sánchez, Sánchez y Barajas, 2016), “una propiedad más concentrada puede suponer un mayor control de los directivos que a su vez redundará en un mejor desempeño de la empresa” (p. 3).

El buen desempeño de la empresa se podría traducir en generación de valor que es el ideal del inversionista, como es el OBF. Así, se puede entender que la sostenibilidad y competitividad de la empresa en el mercado y en el tiempo necesita que la estrategia administrativa esté direccionada hacia la creación de valor, es decir, a la generación de riqueza que otorga la empresa a sus socios, accionistas o inversionistas. Si bien es importante alcanzarlo, el OBF no se debe relacionar únicamente con la maximización de utilidades, aunque en la actualidad hay una discusión al respecto, ya que la creencia está vigente en muchos empresarios. A este respecto, García (2003) enfatiza que el OBF no puede ser visto solo como maximización de utilidades, sino que es necesario rentabilizar el negocio con generación de flujo de caja en el largo plazo.

Con lo anterior se puede afirmar que unas utilidades altas no implican la generación de flujos de caja, pues existen compañías con altas utilidades que poseen problemas de liquidez ya que no generan caja para cubrir sus obligaciones y el pago de dividendos. Esto no es adecuado ya que no cuentan con los recursos para operar en el corto plazo y deben acudir al endeudamiento con terceros o con los mismos accionistas. Como lo afirman Correa-Mejía, Martínez-Molina, Ruiz-Criollo y Yepes-Montoya (2018), se espera estabilidad, crecimiento y rentabilidad con efecto hacia agentes internos y externos de la organización.

Suponiendo que algunos de los clubes de fútbol profesional colombiano estén en constante endeudamiento para poder llevar a cabo sus actividades de operación, y esta les arroje resultados favorables sea cual sea la esencia de la empresa, así este generando valor, así implique una alta rentabilidad para los propietarios, tener un nivel alto de deuda no es viable ya que van a surgir limitantes con la capacidad de pago (Buzón, 2010). Esto se traduce en falta de liquidez, la cual es determinante en el cumplimiento del OBF de las empresas, principalmente en aquellas que no cotizan en bolsa (Díaz, 2012).

La liquidez de una empresa se puede determinar mediante los flujos de caja y es muy importante porque con esta se puede operar en el corto plazo y se responde al servicio de la deuda (capital e intereses de una obligación financiera), de manera que pueden tomarse decisiones de inversión.

Además de los flujos de caja hay otros indicadores que permiten establecer si una compañía está generando valor dando cumplimiento con el OBF. En este caso es importante mencionar el Valor Económico Agregado (EVA), marca registrada de la firma consultora Stern Stewart & Co; este indicador es muy utilizado en la actualidad y autores como Barnier-González (1998) lo definen como:

Una medida del rendimiento de la empresa que nos indica cuánto valor se crea con el capital invertido, lo que resulta en un indicador de valor para los accionistas. Una compañía crea valor solamente cuando el rendimiento de su capital (*returnonequity*–ROE) es mayor que su costo de oportunidad o tasa de rendimiento que los accionistas podrían ganar en otro negocio de similar riesgo (p. 3).

Sin embargo, es importante aclarar que la contabilidad del deporte se explica de forma desagregada, entendiendo la contabilidad financiera en términos de Mallo y Pulido (2008) como “un sistema de información que permite medir la evolución del patrimonio, la riqueza y los resultados o rentas periódicas de la empresa, mediante el registro sistemático de las transacciones realizadas en su actividad económico-financiera” (p. 13). Esta contabilidad, enfocada en las necesidades de una entidad dedicada a los deportes, específicamente al fútbol profesional colombiano, tendrá un enfoque orientado hacia las principales partidas de este tipo de entidades, aplicando las normas correspondientes como la de activos intangibles (NIC 38) por los derechos deportivos de los jugadores, entre muchas otras.

Por lo anterior, los indicadores que muestran el desempeño financiero de los clubes como las estrategias financieras en función de alcanzar el Objetivo Básico Financiero (OBF) son poco aplicadas en los equipos colombianos, dado que el enfoque principal de estas entidades es el funcionamiento adecuado del ámbito deportivo, con el fin de tener un alto reconocimiento entre los demás equipos y conseguir hinchada, lo que determinará, de cierta forma, los ingresos percibidos por los clubes de fútbol. Pero en el área financiera, las estrategias que comúnmente son usadas en empresas de otros sectores no juegan un papel importante en estas empresas del fútbol, pues se entiende a la contabilidad como un cumplimiento de normas más que como una herramienta de administración de las entidades.

En cuanto a las estrategias que se deben aplicar en las empresas para aumentar los indicadores que reflejan el cumplimiento del Objetivo Básico Financiero (OBF), como el Valor Económico Agregado (EVA), Rentabilidad del Capital Empleado (ROCE), Rentabilidad del Activo (ROA), Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE), Flujo de Caja, Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC), entre otros, son usadas según la necesidad de cada empresa, dada su operación y sus políticas contables y financieras.

Es importante mencionar que los clubes de fútbol colombiano, al parecer, no están teniendo en cuenta las variables en los indicadores financieros mencionadas anteriormente. Se puede destacar que la pasión que mueve el fútbol en los colombianos también los favorece financieramente, pues la emoción trae como consecuencia que sea un área en la que muchas personas invierten porcentajes importantes de sus ingresos o los de sus familias o, al menos, en algunos casos, parte de los ingresos destinados al ocio y a los hobbies.

Según Camargo (como se citó en Torres-Valencia, 2012), Colombia en la actualidad tiene muchos equipos en los que sus estrategias de mercadeo están enfocadas principalmente en aumentar los socios para hacerlos partícipes de la propiedad de los equipos, haciendo que los aficionados se vinculen al equipo, también obteniendo recursos a través de la venta de boletería y bonos en los estadios, la venta de los derechos televisivos y espacios publicitarios y la obtención de patrocinios con grandes empresas que buscan la exposición de sus marcas.

La diversificación de estas fuentes de recursos bien podría ayudar al cumplimiento del OBF, pero teniendo en cuenta que a los equipos (empresa) los mueve más la pasión que la lógica financiera; en gran parte de estos, el cumplimiento no se da puesto que los gastos son tan grandes que los ingresos no alcanzan a cubrirlos e incluso pueden quitarles sostenibilidad financiera como empresa. Al respecto, Mesa, Osorio y Cataño (2017) expresan lo siguiente:

Ya que predomina el desequilibrio financiero de los clubes de fútbol, los ingresos no cubren los egresos, lo que es bastante alarmante e impide la rentabilidad, la generación del valor y por ende la sostenibilidad del negocio en el corto, mediano y largo plazo; es financieramente imposible sostener y gestionar un negocio en donde los ingresos son inferiores a los egresos, es lo mínimo que se le debe pedir a un negocio, además en los últimos años, producto o no de la especulación, se ha producido una inflación brutal en el fútbol. Los fichajes y los salarios de los jugadores están desequilibrando no sólo las cuentas de los clubes, sino también la competición deportiva, amenazando así su futuro (p. 12).

Todo lo anterior se pone en riesgo a los equipos de fútbol colombiano, no solo a su generación de valor y al cumplimiento con el Objetivo Básico Financiero (OBF), sino a la permanencia del negocio en el futuro. Es por esta razón que se debe hacer una revisión administrativa y financiera de la empresa, para llevar a cabo un direccionamiento estratégico del negocio a través de prácticas adecuadas y para cumplir con el Objetivo Básico Financiero (OBF).

## Metodología

### Fuentes primarias

Para el desarrollo de la investigación se tomaron dos fuentes primarias. La primera de ellas, los estados financieros de los equipos de fútbol, a través de la cual se realiza el análisis de los estados financieros del Club de Fútbol Águilas Doradas Rionegro para los periodos 2016-2017. Se elige efectuar el análisis de este equipo luego de hacer una revisión a los estados financieros de otros dos equipos de fútbol, el Atlético Nacional y el Deportivo Independiente Medellín, con el fin de identificar sus comportamientos financieros y compararlos con el del equipo Club de Fútbol Águilas Doradas Rionegro. En dicho análisis se encuentra que en el caso del

Atlético Nacional los gastos financieros superaban la obligación financiera, razón por la cual se descarta este Club en tanto la información no se considera confiable; respecto al Deportivo Independiente Medellín, en su estado de situación financiera se pudo observar que cuenta con un patrimonio negativo, por lo que el equipo investigador decidió descartarlo debido a que se podía concluir con facilidad que no cumple con el Objetivo Básico Financiero.

La segunda fuente primaria es una población de profesionales con conocimientos financieros previos, a quienes se les realizó una entrevista personal. Para la elección de estos profesionales se tuvo en cuenta el área donde han desempeñado su profesión y han desarrollado sus conocimientos financieros, con el fin de tener diferentes puntos de vista. Es por esta razón que se escogieron algunos profesionales que desempeñan sus labores como profesores en universidades y otros profesionales que laboran en diferentes empresas.

## Variables

**Potencial de utilidades futuras.** Se refiere a la capacidad que tiene la compañía de generar ingresos futuros mediante el desarrollo del objeto social, pero incurriendo en bajos costos y gastos en su desempeño diario. Según Tirado (2012), este es el indicador más representativo del logro del Objetivo Básico Financiero (OBF) de una compañía, el cual, como ya se ha expresado, no es otro que maximizar la riqueza de sus propietarios.

**Valor económico agregado (EVA).** Es el importe que queda en una empresa una vez cubiertas la totalidad de los gastos y la rentabilidad mínima proyectada o estimada. Este es un método de desempeño financiero para calcular el verdadero beneficio económico de una empresa. Además, el EVA considera la productividad de todos los factores utilizados para realizar la actividad empresarial (Bonilla, s.f., como se citó en Dinero, 2016). Según Ramírez-Molinares, Carbal-Herrera y Zambrano-Meza (2012), a través del EVA se busca definir cuánta rentabilidad debe recibir un empresario por el capital utilizado, la cual debe compensar el riesgo que corre el accionista por invertir en un negocio determinado.

Para el cálculo del EVA es necesario conocer con anterioridad el WACC o CPPC, el cual, según Mascareñas (2001) (como se citó en Meneses, 2016), representa la mínima tasa de rentabilidad a la que se deberá remunerar a las diversas fuentes financieras que componen su pasivo, con el objetivo de mantener satisfechos a sus inversionistas y evitar, al mismo tiempo, que descienda el valor de mercado de sus acciones; es decir, es la rentabilidad mínima que deben generar los activos de una compañía teniendo en cuenta la forma como están financiados. A partir de lo anterior, su cálculo será el siguiente:

$$WACC = K_e \left( \frac{E}{D + E} \right) + K_d \left( \frac{D}{D + E} \right) * (1 - t)$$

Donde:

$K_e$ : Costo del patrimonio.

$K_d$ : Costo de la deuda.

$E$ : Proporción del valor total representado por el capital propio.

$D$ : Proporción del valor total representado por la deuda.

$t$ : Tasa efectiva de impuestos.

Respecto al  $K_e$ , es importante recalcar que el Club Águilas Doradas Rionegro no cotiza en bolsa de valores y el grupo de investigación no tenía un comparable (Atlético Nacional e Independiente Medellín), por lo que fue necesario calcular la Tasa de Rendimiento Mínima Aceptable (TREMA), definida por Agropyectos (2014) como:

La tasa que representa una medida de rentabilidad, la mínima que se le exigirá a un proyecto de tal manera que permita cubrir:

- ▶ La totalidad de la inversión inicial.
- ▶ Los egresos de operación.
- ▶ Los intereses que deberán pagarse por aquella parte de la inversión financiada con capital ajeno a los inversionistas del proyecto.
- ▶ Los impuestos.
- ▶ La rentabilidad que el inversionista exige a su propio capital invertido.

La fórmula para el cálculo de la TREMA es la siguiente:

$$TREMA = i + f + (if)$$

Donde:

$i$  = Premio al riesgo.

$f$  = Tasa de inflación (promedio de los últimos 5 años).

El resultado de esta fórmula representará el Costo del Patrimonio ( $K_e$ ) al momento de hallar el WACC.

Por otro lado, respecto al *Kd* o costo de la deuda, para el caso del Club Águilas Doradas Rionegro no se contaba con la información explícita de la tasa de interés de sus obligaciones financieras, por lo que fue necesario dividir los gastos financieros del estado de resultados entre la suma de las obligaciones financieras de corto y largo plazo que se encontraban en el estado de situación financiera y, de esta manera, poder hallar la tasa de interés que paga el Club por dichas obligaciones. Reemplazando lo anterior, el EVA es igual a:

$$EVA = UODI - (CI * WACC)$$

Siendo:

*UODI*= Utilidad operacional después de impuestos.

*CI*= Costo de los activos.

*WACC*= Costo promedio ponderado de capital.

**Liquidez.** Representa la facilidad que tienen los activos para hacerse efectivos, es decir, convertirse en dinero sin perder su valor y, de esta manera, poder cumplir con sus obligaciones en el corto plazo. Por este motivo, la liquidez es uno de los indicadores más importantes utilizados para medir una compañía. Para el caso del Club Águilas Doradas Rionegro se decidió medir la liquidez de la siguiente forma:

$$Liquidez = \frac{Activocorriente}{Pasivocorriente}$$

Si el resultado es mayor que uno (1) significa que la compañía podrá hacer frente a sus deudas con la cantidad de dinero líquido que tiene en ese momento. Si el resultado es menor que uno significa que la entidad no tiene liquidez suficiente para hacer frente a sus deudas (Sevilla, s.f.).

## Hallazgos

Es muy común que se piense que los equipos de fútbol son entidades rentables y sostenibles y que no tienen necesidad de realizar una verificación de sus estados financieros al mover tantas sumas de dinero en sus operaciones normales como son: las ventas de los derechos deportivos de los jugadores, los derechos televisivos y la venta de boletería para el ingreso a los partidos. Sin embargo, a partir de la revisión que se hizo durante el proceso de investigación, se encontró que el club Deportivo Independiente Medellín cuenta con un patrimonio negativo, lo cual quiere decir que está destruyendo valor en esta empresa. Adicionalmente, durante el análisis

documental se encontró que no solo los equipos colombianos tienen problemas financieros que los convierten en un negocio poco llamativo para los inversionistas y los aleja de alcanzar el Objetivo Básico Financiero (OBF), también se presenta en muchos de los equipos europeos. Mesa, Osorio y Castaño (2015) aseguran que:

Esta realidad contrasta con la situación financiera de las principales ligas de fútbol europeas. Los niveles de endeudamiento y apalancamiento financiero son bastante altos, lo que evidencia que muy a pesar de los buenos ingresos que se puedan obtener, las inversiones superan la capacidad interna para generar recursos propios para poder operar. Esto implica recurrir al endeudamiento para sostener un flujo importante de gastos relacionados con traspasos de jugadores, pago de elevadas nóminas de los equipos donde el tener una estrella del fútbol puede costar más que el resto de los integrantes del equipo incluido el cuerpo técnico; por supuesto esto está por fuera de toda lógica financiera en el mundo empresarial (p. 2).

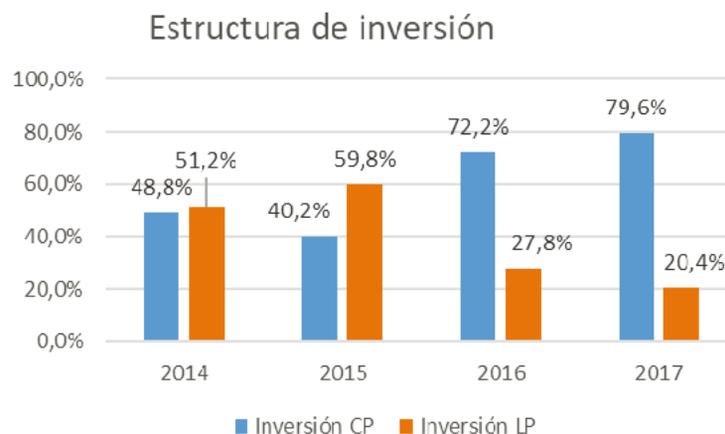
En lo anterior se sustenta la idea de que los equipos de fútbol, a pesar de ser entidades visualmente rentables por sus grandes ingresos, son igual o más susceptibles a presentar pérdidas ya que sus costos de sostenimiento son realmente altos. Es por esta razón que se hace aún más necesaria la implementación de estrategias administrativas y financieras adecuadas con el fin de optimizar sus recursos y realizar acciones que les permitan mejorar la situación y alcanzar el Objetivo Básico Financiero (OBF).

A partir de los estados financieros del Club Águilas Doradas Rionegro, periodos 2016 y 2017, se pudo realizar un análisis financiero limitado (debido a la falta de información como notas a los estados financieros, políticas contables, etc.), pero que es de gran utilidad para determinar si el Club está cumpliendo con el Objetivo Básico Financiero (OBF) y generando Valor Económico Agregado (EVA), o si, por el contrario, está destruyendo valor en el ejercicio de sus actividades.

## Estructura de inversión

En el estado de situación financiera se analizó la estructura de inversión del Club. Como se evidencia en la Figura 1, hay una variación en el comportamiento de las inversiones a través de los años. En principio, la inversión a largo plazo (compuesta por propiedad, planta y equipo y activos intangibles) es mayor, aunque no es una diferencia sustancial, pero para el 2016 y 2017 esta disminuyó y se ve una mayor concentración en la inversión a corto plazo quedando con aproximadamente un 79,6 % de participación, por la rotación y venta de jugadores. Este cambio se debe a que la inversión en activos intangibles disminuyó considerablemente y, a su vez, se presentó un incremento en el efectivo y las cuentas por cobrar comerciales.

Figura 1. Estructura de inversión.

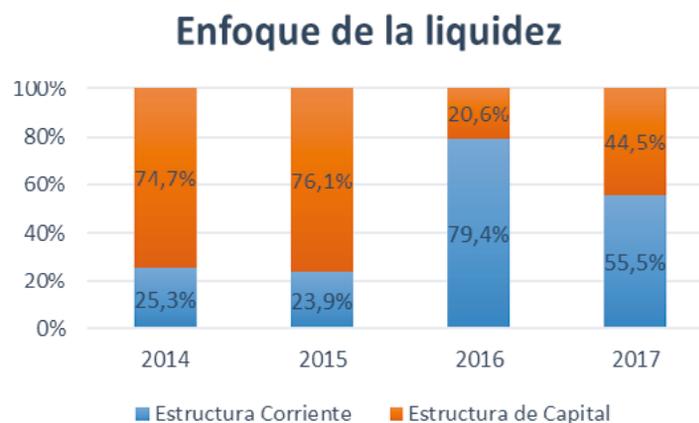


Fuente: elaboración propia.

## Enfoque de liquidez

Como se puede observar en la Figura 2, la financiación del Club Águilas Doradas Rionegro para los últimos dos periodos está concentrada en su mayor parte en el corto plazo, es decir, en su estructura corriente. Esto puede representar mayor presión a la liquidez para la empresa desde el punto de vista de la caja. Sin embargo, para el último periodo la brecha disminuyó debido a que en el año 2016, el Club Águilas Doradas Rionegro no contaba con pasivos a largo plazo, y en el 2017 logró deudas de largo plazo, siendo positivo para el Club al tener mayor liquidez en el corto plazo, pero en el futuro se van a incrementar los gastos financieros por concepto de intereses disminuyendo la rentabilidad, pues si se mantienen casi constantes los ingresos y gastos operativos la utilidad disminuiría.

Figura 2. Enfoque de Liquidez.



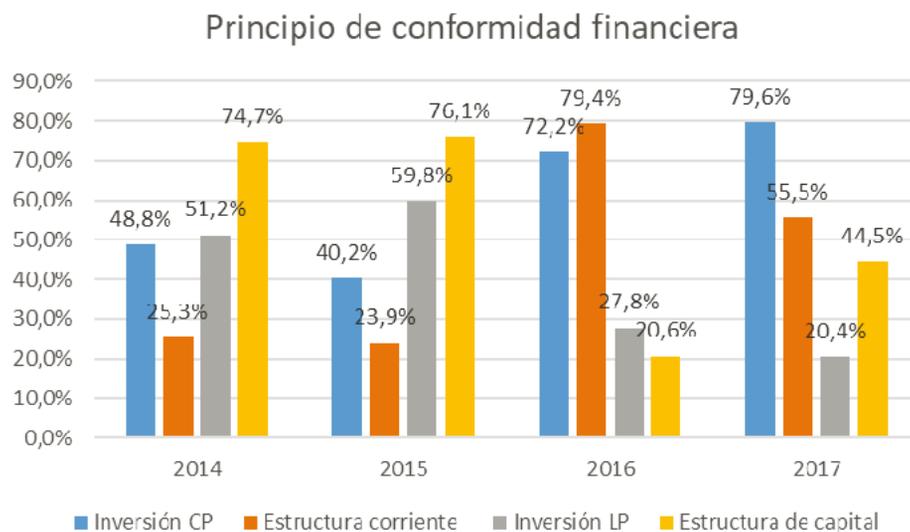
Fuente: elaboración propia.

## Principio de conformidad financiera

Este principio establece que debe existir una relación lógica entre los orígenes y los usos de los recursos, de tal forma que el pasivo corriente financie al activo corriente, el pasivo no corriente financie al activo no corriente y activo fijo, la generación interna de fondos financie el pago de dividendos y, en el peor de los casos, que el pasivo no corriente financie al activo corriente, pero no debe ocurrir que el pasivo corriente financie al activo no corriente o a los fijos puesto que esto implicaría una descapitalización de la empresa (Gómez, 1990, p. 35).

Para el caso del Club Águilas Doradas Rionegro, la Figura 3 evidencia la situación frente a este principio. En el último periodo se presenta una brecha de más del 20 % entre la inversión a corto plazo y la estructura corriente, y entre la inversión a largo plazo y la estructura de capital. Esto quiere decir que el Club no cumple con el principio de conformidad financiera para el periodo.

Figura 3. Principio de conformidad financiera.



Fuente: elaboración propia.

## Flujos de efectivo

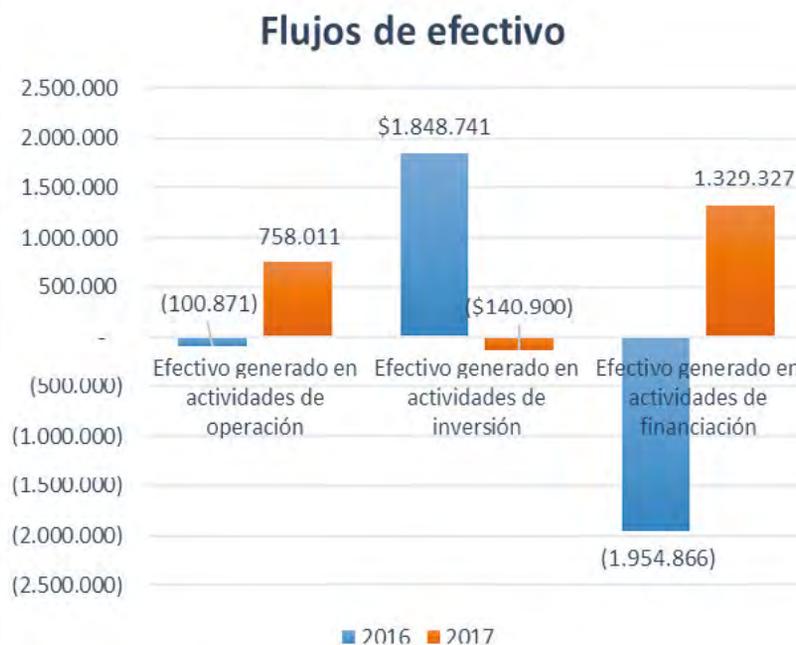
La información acerca de los flujos de efectivo es útil porque suministra a los usuarios de los estados financieros las bases para evaluar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como sus necesidades de liquidez. Para tomar decisiones económicas los usuarios deben evaluar la capacidad que la empresa tiene para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como las fechas en que se producen y el grado de certidumbre relativa de su aparición (IASB, 1997).

Por medio del estado de flujos de efectivo se puede obtener conocimiento sobre el comportamiento de la empresa en un periodo determinado en cuanto a sus actividades de operación, de inversión y de financiación. Se pueden presentar tres escenarios respecto a los flujos de efectivo en una empresa, el mejor escenario posible se da cuando el efectivo generado en actividades de operación es positivo, el efectivo generado en actividades de inversión es negativo y el efectivo generado en actividades de financiación es negativo. Esto quiere decir que la operación genera buenos flujos de efectivo para hacer inversiones y pagar la deuda y que la compañía está en camino de generación de valor a partir de la realización de su objeto social.

Un flujo de inversión negativo significa que la compañía se encuentra comprando activos para el ejercicio de sus actividades y va a tener con qué operar en el corto plazo, mientras que un flujo de financiación negativo revela que se están pagando las obligaciones adquiridas por la compañía, es decir, su índice de endeudamiento está disminuyendo, lo cual es positivo financieramente porque va a disminuir sus riesgos de propiedad.

Para el caso específico del Club Águilas Doradas Rionegro, como se observa en la Figura 4, el flujo de efectivo generado en actividades de operación fue negativo para el año 2016. Sin embargo, para el año 30 de octubre de 2017 aumentó, debido a mejores negocios deportivos y a mayor afluencia de hinchas al estadio, siendo positivo este rubro. En cuanto a las actividades de inversión, en el último periodo fueron negativas, pues la empresa se encontraba invirtiendo en activos para su operación normal. Las actividades de financiación en este año, se destinaron a cubrir deudas o requerimientos de proveedores y compra de jugadores, decisión positiva, pues se obtuvo liquidez a corto plazo, pero, a su vez, se incrementan los gastos financieros en el futuro.

Figura 4. Flujos de efectivo.

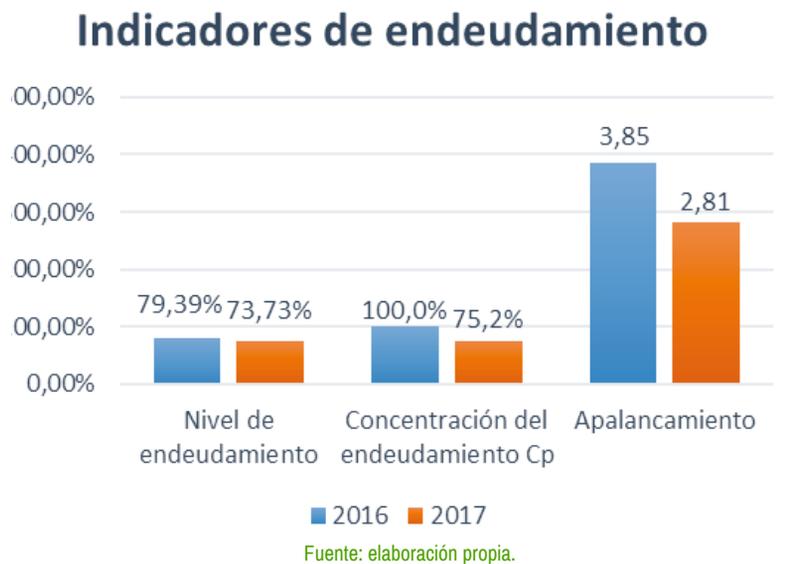


Fuente: elaboración propia.

## Análisis de endeudamiento

Para efectos de desarrollar el análisis de endeudamiento, se presenta la siguiente figura en la que se puede apreciar el nivel de endeudamiento y el apalancamiento financiero del Club Águilas Doradas Rionegro.

Figura 5. Indicadores de endeudamiento.



Con el fin de desarrollar su objeto social las empresas usan diferentes formas de financiarse, ya sea por medio de los socios o terceros, o más comúnmente a través de entidades financieras. Sin embargo, esta es una dimensión importante que debe ser evaluada para determinar posibles riesgos para la empresa por su nivel de endeudamiento y el manejo que se le da al mismo, como el aprovechamiento del apalancamiento financiero que consiste en aprovechar para financiarse los recursos de terceros que están en poder de la organización.

### Nivel de endeudamiento

El nivel de endeudamiento para el año 2016 es del 79,39 %, y disminuye para el siguiente año, hasta un 73,73 %. El comportamiento de la empresa muestra una situación favorable, pues a pesar de que disminuyó en el último periodo, sigue siendo alto el apalancamiento que tiene la empresa. Por lo tanto, esto representa un riesgo de propiedad por parte de terceros (acreedores). Es bueno que el Club esté al tanto de sus pasivos, pues no es adecuado que tenga estos niveles tan altos de endeudamiento.

## Concentración del endeudamiento

La concentración del endeudamiento en cada periodo tiende a ser, en su mayoría, de corto plazo; incluso para el año 2016 la concentración de endeudamiento a corto plazo fue de un 100 % y para el año 2017 quedó en 75,2 % aproximadamente, pudiendo ser positivo para la empresa porque no tendrá que incurrir en tantos gastos financieros producto de las obligaciones adquiridas.

## Apalancamiento

Mediante este indicador se analiza la relación existente entre el pasivo y el patrimonio; de acuerdo con la información de la empresa, se logra ver el número de veces que el pasivo representa al patrimonio. Para el año 2016 el pasivo representaba 3,85 veces el patrimonio, lo cual no es bueno para el Club Águilas Doradas Rionegro, pues los terceros tienen mucha cantidad invertida en la empresa. Sin embargo, para el año 2017 este apalancamiento disminuyó a 2,81 veces; es decir, por cada peso invertido por los socios, los terceros tienen 2,81 pesos, en otras palabras, tienen mayor cantidad invertida, algo no favorable para el Club.

## Valor Económico Agregado (EVA)

En la tabla (cálculo del EVA), se puede evidenciar que la empresa generó valor en el año 2017, es decir, logró superar las expectativas que tenían los interesados (*Stakeholder*) en esta. Si bien no se contó con la información de periodos anteriores para evaluar el comportamiento del Valor Económico Agregado (EVA), esto es un buen indicio, puesto que la empresa puede tomar decisiones muy importantes a partir de este indicador.

Tabla 1. Cálculo del EVA.

CÁLCULO DEL EVA (miles \$)	
2017	
CTNO	-\$ 193.904
ANOCO	\$ 1.459.352
<b>CI</b>	<b>\$ 1.265.448</b>
<b>UODI</b>	<b>\$ 747.072</b>
<b>EVA</b>	<b>\$ 637.502,42</b>

Fuente: elaboración propia, a partir de García (2003).

CTNO = Capital de Trabajo Neto Operativo

ANOCO = Activos No Corrientes de Tipo Operacional

CI = Activo Total – Pasivos sin Costo Financiero

UODI = Utilidades Operativas después de Impuestos

EVA = Valor Económico Agregado

Como se dijo anteriormente, para el cálculo del Valor Económico Agregado (EVA) se deben tener en cuenta variables como el costo promedio ponderado de capital (WACC). Para hallarlo fue necesario conocer el costo de la deuda (Kd), siendo indispensable dividir los \$165.335.000 (P y G. 2017) correspondientes a gastos financieros, entre los pasivos financieros que ascendieron a la suma de \$1.338.342.000 (Balance General 2017), dando como resultado el costo de financiamiento en que incurrió el club Águilas Doradas (12,35 % e.a) (ver Tabla 2).

Tabla 2. Cálculo del costo de la deuda (Kd).

Kd	
	2017
Otros pasivos financieros corrientes(miles \$)	\$ 32.786
Otros pasivos financieros no corrientes (miles \$)	\$ 1.305.556
Total, pasivos financieros (miles \$)	\$ 1.338.342
Gastos financieros (miles \$)	\$ 165.335
<b>Kd (EA)</b>	<b>12,35%</b>

Fuente: elaboración propia, a partir de García (2003).

Respecto al costo de capital o del inversionista socio (Ke), al no tener información suficiente por parte de la empresa (esta no cotiza en bolsa de valores y no tiene comparable) fue indispensable hallar la Tasa de Rendimiento Mínima Aceptable (TREMA) que es utilizada para estos casos.

Tabla 3. Información para el cálculo de TREMA.

<b>Inflación promedio</b>		4,44%
<b>Tasa pasiva</b>		5,21%
<b>Tasa libre de riesgo</b>		7%
<b>Utilidad( millones)</b>	\$	4.426
<b>Ingresos ( millones)</b>	\$	647.995
<b>Rentabilidad</b>		0.6830%

Fuente: elaboración propia.

Para obtener este dato se halló la inflación promedio en los periodos comprendidos entre 2012 y 2017 (DANE), se consultó la tasa pasiva a 31 de diciembre de 2017 (5,21 % e.a.) y la tasa libre de riesgo, del 7,00 % E.A., fuente Banco de la República. A partir de la división de la utilidad y los ingresos generados por los equipos de fútbol profesional del año 2017 (Diario *El Colombiano* del 24 de abril de 2018), se halló la rentabilidad del sector siendo del 0,6830 % E.A. en el 2017. Posteriormente, cada uno de los últimos tres datos mencionados

se reemplazó en la fórmula del TREMA, explicada en la parte metodológica de este trabajo; este último dato, conocido como la Tasa Mínima de Rentabilidad Aceptada por los socios inversionistas (TREMA) o Costo de patrimonio (Ke), generó un resultado de 8,93 % E.A. para el año 2017.

Tabla 4. Cálculo del TREMA.

TREMA (ke)	
Rentabilidad promedio	5,16%
Tasa libre de riesgo	11,75%
Tasa pasiva	5,21%
<b>TREMA (ke)</b>	<b>8,9306%</b>

Fuente: elaboración propia.

Una vez conocidos los costos financieros (Kd) y de patrimonio (Ke), se calculó el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC), que arrojó para el año 2017 una rentabilidad mínima del 8,66 % del Club Águilas Doradas Rionegro para ser viable financieramente (P.E.) (cálculo del WACC –2017– ver Tabla 5). Es importante aclarar que este es el costo en que se incurre por financiar los activos de operación.

Tabla 5. Cálculo del WACC -2017.

WACC – 2017				
Fuente	Monto (miles \$)	Participación	Costo interés %	CPPC %
Pasivos financieros	\$ 1.338.342,00	41,62%	8,28%	3,45%
Patrimonio	\$ 1.877.091,00	58,38%	8,9306%	5,21%
Total	\$ 3.215.433,00	100%	WACC	8,6585%

Fuente: elaboración propia, a partir de García (2003).

Para concluir si la empresa generó o destruyó valor, se debe comparar el WACC obtenido con la Rentabilidad del Activo Neto (ROA). Esta última se halló dividiendo la utilidad neta del año 2017, que ascendió a \$744.595.000, y el total de los activos para el mismo periodo que fue de \$7.144.920.000. A partir de esto, la empresa obtuvo un ROA de 10,42 % e.a.

Tabla 6. ROA vs WACC.

ROA	10,42%
WACC	8,66%
Diferencia	1,76%

Fuente: elaboración propia, a partir de García (2003).

Comparando la Rentabilidad del Activo Neto (ROA) y el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC, ver Tabla 5), se puede deducir que la empresa está generando un mayor valor –pues el ROA tuvo un resultado superior al WACC (10,42 %–8,66 % = 1,76 %)– para el Club Deportivo, dando cumplimiento al Objetivo Básico

Financiero, siendo este el Valor Económico Agregado (EVA) que persiguen los inversionistas o socios de la empresa. Por lo tanto, al tener un EVA positivo de aproximadamente \$637.502.420 (ver Tabla 1) y un ROA mayor al WACC, el Club Águilas Doradas Rionegro está cumpliendo con su Objetivo Básico Financiero (OBF) para el año 2017.

A partir de la información recopilada en las entrevistas realizadas a los cinco profesionales del área financiera, se pudieron establecer estrategias administrativas y financieras que se consideran claves y que, a través de un direccionamiento estratégico adecuado, podrán conducir a obtener el OBF deseado por los inversionistas del Club. Si bien los profesionales dieron sus respuestas enfocados en las empresas donde laboran, el grupo de investigación se preocupó porque las preguntas fueran muy genéricas y por poder adaptar las estrategias a las necesidades que presenta el Club en la actualidad.

En primer lugar, el factor más importante que se debe tener en cuenta para cumplir con el Objetivo Básico Financiero (OBF), según los entrevistados, es una buena planeación, es decir, tener un presupuesto y unas metas establecidas para saber hacia dónde se dirige la empresa y tener, así, un mayor control sobre los recursos para estar preparados ante las posibles contingencias, es decir, mitigar los riesgos. Al respecto, Juan Pablo Ramírez Duque, director de planeación y control financiero de la empresa interventora Integral S.A., expresa que: “Definitivamente, el tema de la planeación es muy importante: la planeación y una ejecución durante el control. Hay que estar completamente relacionando esas partes y es determinante para lograr una generación de valor. Así mismo, es importante realizar una planeación como resultado de los recursos financieros que está generando una compañía para no generar desperdicios”.

Para la realización de la investigación se establecieron tres variables: Valor Económico Agregado (EVA), potencial de utilidades futuras y liquidez. Respecto al EVA, Daniel Arturo Ruiz Rojas, que se desempeña como líder financiero en el Grupo Argos S.A. y Damián Marín, que ocupa el cargo de analista de la gerencia de implementaciones contables en Bancolombia S.A., coincidieron en que esta variable es muy significativa, aunque dieron diferentes argumentos al respecto. El primero reafirmó la importancia del EVA expresando que: “muestra la utilidad o rendimiento obtenido a partir de la inversión en activos operativos, teniendo en consideración el costo de financiación promedio de la compañía”. Por su parte, Damián Marín afirmó que: “para hablar de la generación de valor, actualmente se debe tener presente el tema de innovación y generación de conocimiento, los cuales deben ir unidos para resolver retos y generar valor, especialmente cuando los recursos son escasos”. Adicionalmente, para el señor Francisco Gómez, coordinador de cartera en la Cooperativa de Profesores de la Universidad de Antioquia (Cooprudea), “el EVA es importante para las entidades ya que determina su comportamiento económico a corto, mediano y largo plazo”.

Respecto a las estrategias financieras sugeridas por los profesionales, se destacaron las siguientes:

- ▶ Incrementar los ingresos operativos sin necesidad de realizar inversiones adicionales.
- ▶ Obtener recursos para la financiación de la empresa a partir de la identificación de las fuentes más baratas, es decir, estudiando las entidades que cobren menor tasa de interés y así pagar menos dinero por concepto de gastos financieros (costo financiero).
- ▶ Una adecuada utilización de los recursos escasos (dinero).
- ▶ Tener el presupuesto adecuado.
- ▶ Solventar la empresa con recursos propios y hacer una buena inversión de ellos.

Con relación al potencial de utilidades futuras, Daniel Ruiz afirmó: “La evaluación del potencial de generación de utilidades de una compañía es clave para el montaje de un sistema de gerencia basado en valor, pues de ello dependerá el retorno de la inversión a entregar a los accionistas vía dividendos” (Comunicación personal).

Desde el punto de vista de Damián Marín de Bancolombia S.A., “La implementación de estrategias requiere tener en cuenta los rendimientos y el valor presente de los flujos de caja, con esta medida se contribuirá al apalancamiento y a las decisiones de inversión” (Comunicación personal).

Las estrategias financieras más relevantes fueron:

- ▶ Elaborar un buen presupuesto para hacer un uso eficiente de los recursos y así disminuir los gastos administrativos.
- ▶ Desde la planeación estratégica y financiera de una compañía es importante tener un modelo que estime la capacidad de generación de utilidades y de flujos de efectivo; con ambos se puede definir mayor nivel de certidumbre sobre la capacidad de retención de utilidades, para reinvertirlas en la empresa y establecer la tasa óptima de distribución de dividendos.

Finalmente, se cuenta con la variable de liquidez, según Ruiz Rojas líder financiero del Grupo Argos, es elemental puesto que “la capacidad de generación de liquidez de la empresa le asegura a esta sostenibilidad y crecimiento”. A su vez, parafraseando a Gulfran López, gerente de la Cooperativa de Profesores de la Universidad de Antioquia (Cooprudea), “este indicador es definitivo en las empresas, pues estas no quiebran por rentabilidad, sino por problemas de liquidez, por lo tanto, se debe verificar frecuente para conocer la salud financiera de la empresa” (Comunicación personal).

En el caso de Club Águilas Doradas Rionegro, las siguientes estrategias financieras planteadas por algunos de los entrevistados serían de gran utilidad para el cumplimiento del Objetivo Básico Financiero:

- ▶ Incrementar los ingresos de la empresa sin inversiones adicionales.
- ▶ Disminuir costos y gastos administrativos.
- ▶ Disminuir el tiempo de recaudo de las cuentas por cobrar.
- ▶ Incrementar los días de rotación de las cuentas por pagar a proveedores.
- ▶ Que los días de recaudo de las cuentas por cobrar sean inferiores a los días de pago a proveedores.
- ▶ Elaborar un buen presupuesto de los flujos de caja para identificar los posibles ingresos y egresos futuros de la empresa.
- ▶ Constante y permanente evaluación y control de los flujos de caja.

Así las cosas, por medio de la comparación de los profesionales entrevistados y los estados del Club Águilas Doradas Rionegro, se logra identificar que las estrategias empleadas por los profesionales en cada una de las empresas donde laboran, a pesar de ser entidades con objetivos muy diferentes, se pueden adaptar a las necesidades de cada sector. A pesar de esto, es importante que cada empresa se destaque por implementar estrategias innovadoras que ayuden a mejorar sus rendimientos y alcanzar el Objetivo Básico Financiero (OBF) respectivo.

## Conclusiones

El Objetivo Básico Financiero ha sido el eje principal durante el proceso de investigación, fue definido por el grupo de profesionales que dieron sus apreciaciones enfocados en la realidad empresarial que vive cada uno en la entidad donde labora. Como la generación de valor, todas las empresas requieren generar riqueza por medio del cumplimiento del objeto social y, a la vez, beneficios para todas las partes interesadas (*Stakeholder*), como el Gobierno, las entidades financieras, los empleados y proveedores y la comunidad. En cuanto aumentar la riqueza de los accionistas de la empresa por medio de la maximización del valor de mercado de la empresa, ha sido una idea construida a partir de las apreciaciones de los profesionales que no se aleja de la definición que se encuentra en la literatura como definición general; es por esto por lo que, para empresas de distintos o diferentes sectores, el objetivo principal siempre será el mismo.

Es así, entonces, que el Club de Fútbol Águilas Doradas Rionegro no es ajeno a la realidad en la que se encuentran todas las empresas sobre el tema anteriormente mencionado: es una entidad que debe apuntar a generar valor y presentar rentabilidad a los inversionistas, buscando la maximización de la riqueza, es decir, el cumplimiento del Objetivo Básico Financiero (OBF).

Dado lo anterior, los clubes de fútbol colombiano, como empresas, deben aprovechar que mueven altas cantidades de recursos económicos en el país, provenientes de los derechos televisivos; de la compra y venta de derechos deportivos de grandes jugadores en equipos nacionales o internacionales; de los ingresos percibidos por las ventas de boletería, la marca, la publicidad, la venta de sus prendas deportivas u otros objetos de sus tiendas; y la obtención de premios nacionales e internacionales, para generar, así, mayores efectos en los flujos de caja bien administrados y de esta forma cumplir con el Objetivo Básico Financiero (OBF).

Con el uso adecuado de estrategias financieras, para el caso específico del Club Águilas Doradas Rionegro, se busca incrementar los ingresos de la empresa sin necesidad de hacer inversiones innecesarias, puesto que los equipos de fútbol si deben estar invirtiendo constantemente en nuevos jugadores, disminuir costos y gastos administrativos, disminuir el tiempo de recaudo de las cuentas por cobrar e incrementar los días de rotación de las cuentas por pagar a proveedores para que los días de recaudo de las cuentas por cobrar sean inferiores a los días de pago a proveedores. Así mismo, deben elaborar un buen presupuesto de los flujos de caja para saber cuáles serían los ingresos y egresos futuros, y realizar una constante evaluación y control sobre los flujos de caja. Además, con un adecuado uso de las estrategias anteriormente mencionadas en el sector, es posible determinar el impacto que genera en las empresas de otros sectores y el progreso hacia el logro del objetivo básico financiero (OBF).

No obstante, a pesar de la cantidad de ingresos que generan los equipos de fútbol (como en el caso del Club Águilas Doradas Rionegro), existe un gran riesgo que fue presentado en este artículo como la realidad de algunos equipos, y es tender a presentar pérdidas con mayor facilidad, pues los costos y gastos en que incurre para poder desarrollar su objeto social son demasiado altos, por lo que en ocasiones los ingresos percibidos no alcanzan a cubrirlos.

# Conflicto de intereses

Las autoras declaran la inexistencia de conflicto de interés con institución o asociación comercial de cualquier índole.

# Referencias

- Agroproyectos. (23 de julio de 2014). Tasa de Rendimiento Mínima Aceptable – TREMA [Mensaje de un blog]. Recuperado de <https://www.agroproyectos.org/que-es-la-trema/>.
- Banco de la República. (29 de enero del 2019). Tasa libre de riesgo, diciembre 31 de 2017 (TES 10 años). *Banco de la República*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/tes-pesos>.
- Barnier-González, F. (05 de enero, 1998). EVA, indicador del valor económico. *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-837973>.
- Buzón, V. (2010). *Análisis del costo y estructura de capital de empresas de telecomunicaciones en Colombia*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Correa-Mejía, D. A., Martínez-Molina, L. Y., Ruiz-Criollo, M. C. y Yepes-Montoya, M. A. (2018). Los indicadores de costos: una herramienta para gestionar la generación de valor en las empresas industriales colombianas. *Estudios Gerenciales*, 34(147), 190-199. doi: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.147.2643>.
- Dinero. (06 de diciembre de 2016). ¿Qué es el EVA y cómo se calcula? Recuperado de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/que-es-el-eva-y-como-se-calcula/239711>.
- Modelo de Jensen y Meckling. Sobre problema de agente y principal. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/modelo-de-jensen-y-meckling-sobre-problema-de-agente-y-principal/>
- Díaz, M. (2012). Inmovilizado: el punto de partida de la liquidez. *Revista Universo Contábil*, 8(2), 134-145. Recuperado de <http://gorila.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/2667/1949>

- García, O. L. (2003). *Valoración de empresas, gerencia del valor y EVA*. Medellín: Impreso por Digital Express.
- Gómez, J. (1990). *Fundamentación financiera. Unidad de emprendimiento*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <http://www.fce.unal.edu.co/ebooks/financiera/mobile/index.html#p=38>.
- IASC. (1997). *Norma Internacional de Contabilidad N°07*. Recuperado de <http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/nic07.pdf>.
- Mallo, C. y Pulido, A. (2008). *Contabilidad financiera. Un enfoque actual*. España: Paraninfo. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=ePyr6TLZuKoC&pg=PR13&lpg=PR13&dq=contabilidad+financiera+un+enfoque+actual+pdf&source=bl&ots=W64W1lwtHS&sig=yWtRid73cGTFn3381TWnXKwflO0&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj0\\_dL4-qjbAhVHulMKHRL7DwYQ6AEILjAB#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=ePyr6TLZuKoC&pg=PR13&lpg=PR13&dq=contabilidad+financiera+un+enfoque+actual+pdf&source=bl&ots=W64W1lwtHS&sig=yWtRid73cGTFn3381TWnXKwflO0&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj0_dL4-qjbAhVHulMKHRL7DwYQ6AEILjAB#v=onepage&q&f=false).
- Meneses, L. (12 de enero, 2016). Costo de Capital Promedio Ponderado CCPP o WACC. *Gestiopolis*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/costo-capital-promedio-ponderado-ccpp-wacc/>.
- Mesa, R., Osorio, J. y Castaño, C. (2016). Economía, gestión y fútbol: de la pasión a la sostenibilidad financiera. *Borradores de Economía*, (57), 1-22. Recuperado de [http://bibliotecadigital.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/3898/6/Mesa\\_2016\\_EconomiaGestionFutbol.pdf](http://bibliotecadigital.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/3898/6/Mesa_2016_EconomiaGestionFutbol.pdf).
- Ramírez-Molinares, C., Carbal-Herrera, A. y Zambrano-Meza, M. (2012). La creación de valor en las empresas: el Valor Económico Agregado – EVA y el Valor de Mercado Agregado – MVA en una empresa metalmeccánica de la Ciudad de Cartagena. *Saber, Ciencia y Libertad*, 7(1), 157-169. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5109377.pdf>.
- Sánchez, L., Sánchez, P. y Barajas, A. (2016). Estructuras de propiedad y rentabilidad financiera en el fútbol europeo. *Journal of Sports Economics & Management*, 6(1), 5-17. [https://www.researchgate.net/publication/305324869\\_ESTRUCTURAS\\_DE\\_PROPIEDAD\\_Y\\_RENTABILIDAD\\_FINANCIERA\\_EN\\_EL\\_FUTBOL\\_EUROPEO](https://www.researchgate.net/publication/305324869_ESTRUCTURAS_DE_PROPIEDAD_Y_RENTABILIDAD_FINANCIERA_EN_EL_FUTBOL_EUROPEO)
- Sevilla, A. (s.f.). *Liquidez. Economipedia*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/liquidez.html>.
- Tirado, S. (27 de marzo de 2012). *Potencial de utilidad*. Recuperado de <http://steven300contabilidad.blogspot.com/2012/03/potencial-de-utilidad.html>.
- Torres-Valencia, A. (2012). *Análisis de mercadeo deportivo para el sector del fútbol en Colombia a partir de los casos más exitosos a nivel internacional*. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/11056>.

Recibido: 18/05/2018 Aceptado: 26/11/2018 Publicado: 01/07/2019

# Estudio de la inversión del 10 % de los recursos destinados para el Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación a través del Sistema General de Regalías, departamento del Caquetá

## Study of the 10% investment of the resources allocated to the Science, Technology and Innovation Fund through the General Royalty System, department of Caquetá

Yolanda Cuéllar Medina\*  
John Sebastián Caraballí Cañón\*\*  
Carmen Alejandra Valderrama Cardozo\*\*\*

Universidad de la Amazonia, Colombia

### Forma de citar este artículo en APA:

Cuéllar-Medina, Y., Caraballí-Cañón, J. S., y Valderrama-Cardozo, C. A. (julio-diciembre, 2019). Estudio de la inversión del 10 % de los recursos destinados para el Fondo de la Ciencia, Tecnología e Innovación a través del Sistema General de Regalías, Departamento del Caquetá. *Science of Human Action*, 4(2). pp. 221-237. <https://doi.org/10.21501/2500-669X.3494>

\* Docente de la Universidad de la Amazonia, Contadora Pública y magíster en Desarrollo Rural. Directora del grupo de investigación Huella Amazónica, coordinadora del semillero de investigación Gestión Integral de Costos para el Desarrollo Rural (GICODER). Contacto: [yo.cuellar@udla.edu.co](mailto:yo.cuellar@udla.edu.co)

\*\* Estudiante del programa Contaduría Pública, Universidad de la Amazonia, líder del semillero de investigación Gestión Integral de Costos para el Desarrollo Rural (GICODER). Contacto: [Juanse.c.09@gmail.com](mailto:Juanse.c.09@gmail.com)

\*\*\* Estudiante del programa Contaduría Pública, Universidad de la Amazonia, integrante del semillero de investigación Gestión Integral de Costos para el Desarrollo Rural (GICODER). Contacto: [alejandravalderrama03@gmail.com](mailto:alejandravalderrama03@gmail.com)

## Resumen

Son cuantiosos los recursos que se vienen ejecutando a través de proyectos de inversión que deben tener una influencia en la sociedad. En el presente artículo se pretende analizar cómo ha sido la implementación, a través del 10 % del Sistema General de Regalías, del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación en el Departamento del Caquetá para el periodo 2013-2015, con el fin de evidenciar qué proyectos se están realizando y qué impacto ha generado este sistema en beneficio de la región. Se realizaron entrevistas a los secretarios de planeación de los diferentes municipios del Departamento, al igual que encuestas para conocer la percepción sobre la importancia y ejecución de los recursos de Ciencia Tecnología e Innovación en el Departamento del Caquetá; en total se encuestaron 232 personas, de las cuales se pudo evidenciar que un 40 % tiene conocimiento sobre el Fondo de Ciencia Tecnología e Innovación, mientras que el restante 60 % manifestó no tener conocimiento sobre el tema. Por esta razón se insta a la Gobernación y alcaldías del Departamento del Caquetá para que den a conocer la ejecución de los recursos destinados por el Sistema General de Regalías.

## Palabras clave

Proyectos de inversión; Sociedad; Ciencia; Tecnología; Innovación.

## Abstract

The resources that are being executed through investment projects that must have an influence on society are numerous, it is intended to analyze how the implementation of the Science, Technology and Innovation Fund has been through 10% of the General System of Royalties, in the department of Caquetá 2013-2015, in order to show what projects are being carried out and what impact this system has generated for the benefit of the region. Interviews were made to the planning secretaries of the different municipalities of the department, as well as surveys to learn about the importance and execution of Science Technology and Innovation resources in the department of Caquetá, in total there were 232 people surveyed, from which 40% have knowledge about the Science and Technology Innovation Fund, 60% said they have no knowledge on the subject. For this reason, the government and mayors of the department of Caquetá are urged to make known the execution of the resources allocated by the General System of Royalties.

## Keywords

Investment projects; Society; Science; Technology; Innovation

# Introducción

Con la expedición del Acto Legislativo 05 de 2011, el Estado colombiano estableció la creación del Fondo de Ciencia Tecnología e Innovación, para el que se autoriza el uso del 10 % de los recursos del Sistema General de Regalías. Dichos recursos tienen como fin ser utilizados en la financiación de proyectos regionales convenidos entre las entidades territoriales y el Gobierno Nacional. De igual manera, el mismo Acto Legislativo estipuló la creación de un Órgano Colegiado de Administración y Decisión (OCAD), que hace de garante y es el encargado de especificar, a través de un análisis, cuáles son los proyectos que serán financiados con dichos recursos. Como podemos ver, esta colectividad es la encargada de evaluar, viabilizar, aprobar y priorizar la conveniencia de dichos proyectos, al igual, es el agente que tiene la potestad de designar quién será el ejecutor.

Con la reforma realizada al régimen de regalías en Colombia fueron modificados los Artículos 360 y 361 de la Constitución Política, mediante dicha transformación entró en vigencia la creación del Fondo de Ciencia Tecnología e Innovación, que tiene como fin efectuar los objetivos y fines del Sistema General de Regalías para el acatamiento de este objetivo; es así como se destinó un porcentaje equivalente al 10 % para el Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación, previendo con ello una gran oportunidad para aportar a la ciencia, la tecnología y la innovación en Colombia, y que estas inversiones generen un impacto positivo en las regiones a corto, mediano y largo plazo.

“Los recursos del Sistema General de Regalías no harán parte del Presupuesto General de la Nación, ni del Sistema General de Participaciones. De esta manera, el Sistema General de Regalías tendrá su propio sistema presupuestal regido por las normas contenidas en la ley a que se refiere el inciso segundo del artículo anterior. En todo caso, el Congreso de la República expedirá bianualmente el presupuesto del Sistema General de Regalías” (Acto Legislativo 05, 2011, p. 3).

Todo esto con el fin de cumplir con los objetivos y fines del Sistema General de Regalías. Es así como se da apertura a los Fondos de Ciencia, Tecnología e Innovación con el 10 %; el fondo de Desarrollo Regional, al cual se destina un 10 %; el fondo de Compensación Regional y de Ahorro y Estabilización con un porcentaje del 30 %.

De acuerdo con lo planteado en esta reforma, las actividades que se costean con recursos correspondientes al 10 % del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación son recursos que, en primer lugar, van a financiar proyectos de investigación y desarrollo; en segundo término, se destinan para innovación; en tercer lugar, se destinan para formación y capacitación científica y tecnológica; y en cuarto lugar, para financiar servicios científicos y tecnológicos (Acuerdo 015 de 2012).

Es así que, en cumplimiento de esta normatividad, los proyectos deben ser congruentes, afines y concretos para que estén en concordancia con los planes departamentales de desarrollo y con otros ejercicios de planeación estratégica regional (planes y agendas regionales de competitividad, planes estratégicos departamentales de Ciencia, Tecnología e Innovación, planes y estrategias sectoriales del orden nacional).

Frente a este nuevo sistema, es necesario hacer claridad en que para el año 2011 la inversión de Colombia en ciencia, tecnología e innovación era apenas el 0,2 % del Producto Interno Bruto (PIB), mientras que para esa misma época en el *Diario El Nuevo Siglo* (2013) afirma que:

“En caso de países como Argentina que predestinaban una cantidad de recursos monetarios considerables para estos sectores, con el 0,5 por ciento; Chile con el 0,7 por ciento; Brasil con el 0,8 por ciento; aunque todos muy lejos de Corea del Sur, que invertía el 3,2 por ciento en 2011. Al sumar los recursos de Colciencias (370 mil millones anuales) y las regalías de ciencia, tecnología e innovación (867 mil millones anuales), el país aumentó los recursos públicos para esta actividad y hoy cuenta con 3,2 veces más recursos, frente a los tradicionalmente asignados” (§. 9).

Dada la importancia que reviste la inversión destinada a ciencia, tecnología e innovación, debido a las necesidades del país en avanzar en su desarrollo y mejorar los niveles de competitividad, es necesario conocer cómo ha sido este proceso en el Departamento del Caquetá, a la luz de la nueva normatividad estipulada en el Acto Legislativo 05 de 2011, por lo cual este estudio considera importante conocer cómo vienen siendo ejecutados los proyectos, el impacto y los recursos invertidos que provienen de la explotación de los recursos naturales no renovables, precisando las condiciones de participación de sus beneficiarios. La entrada en vigencia de esta nueva directriz que dio apertura a la creación del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación ha generado una nueva oportunidad para que Colombia crezca e impacte de manera directa a las regiones, en razón del crecimiento de los recursos invertidos a través de Colciencias.

Teniendo en cuenta que Colombia a la fecha del 30 de octubre de 2015 tiene aprobados 261 proyectos financiados por este concepto, los cuales presentan un monto de inversión que asciende a \$2.144.978.685.178,74; para el caso del Caquetá se presenta una participación en recursos del 3,31 % y del 2,7 % en lo que se refiere al número de proyectos aprobados.

Los 261 programas y proyectos aprobados a la fecha se encuentran distribuidos en 14 áreas del conocimiento, como lo muestra la siguiente tabla:

**Tabla 1.** Proyectos por área del conocimiento.

COMPONENTE	No. de proyectos
Agropecuarias	75
Formación de alto nivel	28
Programa Ondas	28
Salud	24
Ambiente, biodiversidad y hábitat	25
Desarrollo tecnológico e innovación industrial	11
Investigaciones en energía y minería	12
Mar y recursos hidrobiológicos	12
Centros y parques	13
Electrónica, telecomunicaciones e informática	9
Apropiación social del conocimiento	7
Áreas sociales y humanas	6
Educación	5
Biotecnología	4
Ambiente, océanos y biodiversidad	2
Total	261

Fuente: Sistema General de Regalías, Colciencias, Fondo Ciencia Tecnología e Innovación.

En la actualidad se ha podido establecer que, mediante la innovación, las naciones pueden generar unas bases sólidas para aportar a las tasas de crecimiento, manteniendo un largo alcance y forjando resistencia ante los vaivenes económicos causados por una inmensa dependencia en los bienes de producción primaria. Es por esto por lo que la innovación se puede aplicar a toda aquella actividad económica y es prolongable a sus diferentes encadenamientos y al sector social; estos resultados se pueden evidenciar en crecimiento, empleo de calidad y mayor bienestar (Gómez y Mitchell, 2014, p. 7).

Bajo esta necesidad se da el Acto Legislativo 05 de 2011 y se expide la Ley 1530 de 2012, por lo cual es necesario conocer cómo y en qué condiciones se encuentra la inversión del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación en el Departamento del Caquetá durante el periodo objeto de estudio; de igual manera se hace necesario identificar qué tipo de proyectos se están financiando, cómo es el acceso a los recursos y qué impacto ha generado este sistema en beneficio de la región; y si efectivamente estos recursos apuestan a los planes de desarrollo y a los propósitos departamentales de ciencia, tecnología e innovación de la región.

## Metodología

La estrategia de investigación es cualitativa y se desarrolló mediante estudio descriptivo. La investigación permite llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su objetivo no se basa solamente en recaudar información, sino en el pronóstico de las relaciones que se pueden dar entre dos o más variables. Los investigadores no son los más idóneos tabuladores, sino que acopian los datos con base a una teoría o hipótesis, muestran y hacen un resumen de la información de manera minuciosa y luego analizan los resultados con el fin de extraer generalizaciones significativas que ayuden al conocimiento.

Martínez (2011) afirma que:

La investigación cualitativa busca la comprensión e interpretación de la realidad humana y social, con un interés práctico, es decir con el propósito de ubicar y orientar la acción humana y su realidad subjetiva. Por esto en los estudios cualitativos se pretende llegar a comprender la singularidad de las personas y las comunidades, dentro de su propio marco de referencia y en su contexto histórico-cultural. Se busca examinar la realidad tal como otros la experimentan, a partir de la interpretación de sus propios significados, sentimientos, creencias y valores (p. 12).

Con respecto a las investigaciones descriptivas, Hernández-Sampieri (2006) manifiesta que “El propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno” (p. 60). Así mismo, Dankhe (1986) afirmó que “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” citado en: (Hernández-Sampieri, 2006, p. 58). Por esta razón, se comprobó que estos calculan o valoran diversos aspectos, componentes o dimensiones del fenómeno a investigar Hernández-Sampieri (2006).

**Enfoque metodológico:** mixto, de tal manera que integra sistemáticamente métodos cuantitativos y cualitativos para alcanzar el objetivo del estudio.

**Diseño:** no experimental, transaccional.

**Tamaño de la muestra:** no probabilística, se realizaron entrevistas a los secretarios de planeación de los diferentes municipios del Departamento; de igual manera se realizaron encuestas a los actores locales, investigadores, profesionales del sector de la educación, productores y empresarios que residen en el departamento del Caquetá, para conocer la percepción sobre la importancia y ejecución de los recursos de Ciencia Tecnología e Innovación en el Departamento.

## Marco teórico

Para la ejecución de la presente investigación se tuvo en cuenta la normatividad expedida por el Gobierno Nacional, la cual permite, de alguna manera, contar con una base jurídica, en razón a que, por ser un tema nuevo, no se cuenta con muchas investigaciones que sirvan de teoría para este trabajo. Frente a la normatividad se tiene: El Acto Legislativo 05 del 18 de julio de 2011, “Por el cual se constituye el Sistema General de regalías, se modifican los artículos 360 y 361 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones sobre el Régimen de Regalías y Compensaciones”. De igual manera se tiene en cuenta la Ley 1530 del 17 de mayo de 2012, “en la cual se reglamenta la organización y el funcionamiento del sistema general de regalías”. El Decreto 1075 del 22 de mayo de 2012, “Por el cual se regula la organización y funcionamiento de los Órganos Colegiados de Administración y Decisión y las secretarías técnicas, de acuerdo con lo determinado en el artículo 6 de la Ley N° 1530 de 2012”. El Decreto 1077 del 22 de mayo de 2012, “Por el cual se regula parcialmente la Ley No. 1530 de 2012 en materia presupuestal y se dictan otras disposiciones”. La Resolución 0252 del 22 de febrero de 2012, “Por la cual se constituye la metodología para la formulación de los proyectos de inversión susceptibles de financiamiento con cargo a los recursos del Sistema General de Regalías”.

Con respecto a la expedición de la Ley 1530 de 2012, es necesario resaltar el Título IV, Capítulo II, el cual manifiesta tácitamente que los recursos provenientes del Fondo de Ciencia Tecnología e Innovación deberán cumplir las siguientes reglas:

**Artículo 29.** Fondo de Ciencia, Tecnología e innovación. El Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación poseerá como objeto aumentar la capacidad científica, tecnológica, de innovación y de competitividad de las regiones, mediante proyectos que ayuden a la producción, uso, integración y apropiación del conocimiento en el aparato productivo y en la sociedad en general, incluso los proyectos coherentes con biotecnología y tecnologías de la información y las comunicaciones, ayudando a la mejora social, a la actividad económica, al crecimiento razonable y una mayor prosperidad para toda la población (Ley 1530, 2012).

Los departamentos participarán de la repartición de los recursos del Fondo de Ciencia Tecnología e Innovación en la misma proporción en que se distribuya la suma de los recursos del Fondo de Compensación Regional y del Fondo de Desarrollo Regional (Ley 1530, 2012).

**Artículo 30.** Programas y proyectos. Los programas y proyectos en ciencia, tecnología e innovación de los departamentos, municipios y distritos que se financian con los recursos del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación, se definen, viabilizan y aprueban por el Órgano Colegiado de Administración y Decisión a que se refiere el tercer inciso del párrafo segundo del artículo 361 de la Constitución Política (Ley 1530, 2012).

**Parágrafo Primero.** La Comisión Consultiva de Alto Nivel para las comunidades Negras, Afrocolombianas, Raizales y Palenqueras designará una de las universidades públicas, que hará parte del Órgano Colegiado de Administración y Decisión en el Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Ley 1530, 2012).

**Parágrafo Segundo.** Para efectos de la presente ley cuando el designado sea una universidad, la misma debe tener al menos cuatro programas acreditados y contará con un término de cinco años para acreditarse institucionalmente si al momento de la designación no lo está (Ley 1530, 2012).

**Artículo 31.** Decisiones del Órgano Colegiado. Las decisiones del Órgano Colegiado de Administración y Decisión se adoptarán con un mínimo de dos votos favorables. El número de votos será máximo tres (3). Uno del Gobierno Nacional, uno del gobierno departamental y uno de las universidades. Es necesaria la presencia de al menos uno de los miembros de cada nivel de gobierno y de las universidades para la toma de decisión (Ley 1530, 2012)

**Artículo 32.** Secretaría técnica. La Secretaría Técnica del Órgano Colegiado de Administración y Decisión estará a cargo del Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias), el que se encargará de proporcionar la infraestructura logística, técnica y humana requerida para el funcionamiento del órgano colegiado, así como convocar a sus miembros. La Secretaría Técnica tendrá a su cargo la relatoría y elaboración de actas de las sesiones del órgano colegiado (Ley 1530, 2012).

Para dar cumplimiento a estos requerimientos exigidos por la ley, debe comprobarse de manera directa o mediante terceros que los proyectos que sean financiados a través de este fondo efectúen las obligaciones establecidas por la “Comisión Rectora para la aprobación de los proyectos por el Órgano Colegiado de Administración y Decisión y ejercer la Secretaría Técnica del Órgano Colegiado de Administración y Decisión en los términos del Artículo 32” (Ley 1530, 2012).

De igual manera, la precitada Ley deja contemplado también qué tipo de proyectos no pueden ser financiados o cofinanciados, tales como:

1. Adquisición, edificación o transformación de inmuebles.
2. Adquisición de vehículos o equipos (solamente).
3. Gastos corrientes (gastos recurrentes de carácter intacto y posterior a la terminación del programa o proyecto).
4. Suscripciones, afiliaciones o membresías.
5. Licencias y permisos que no estén directamente relacionadas con Ciencia, Tecnología e Innovación.

Después de las consideraciones anteriores, es necesario comprender que el Fondo de Ciencia Tecnología e Innovación del Sistema General de Regalías es un fondo con destinación específica, ya que va encaminado a la financiación de programas y proyectos regionales. Es así como, por mandato constitucional, a partir del año 2012 el Estado colombiano destina el 10 % de los recursos percibidos por la explotación de los recursos naturales no renovables, de tal manera que, como afirma COLCIENCIAS (s.f), “el SGR cuenta con un sistema presupuestal propio, independiente tanto del Presupuesto General de la Nación como del Sistema General de Participación” (§. 4).

Es evidente, entonces, que este Fondo no depende ni de Colciencias ni de ninguna otra entidad, por lo que resulta necesario conocer cómo es su funcionamiento. Al respecto, COLCIENCIAS (s.f), aclara que este nuevo esquema está definido por las decisiones que se tomen en los OCAD (Órgano Colegiado de Administración y Decisión), de esta manera, “las decisiones son acordadas entre los gobiernos territoriales, los representantes de las universidades y el Gobierno Nacional a través del Órgano Colegiado de Administración y Decisión (OCAD)” (§. 4).

## Importancia de la ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo de una nación

Es así como el tema de ciencia, tecnología e innovación es importante para el desarrollo de una nación; al respecto se dice que “A través de la innovación, las industrias perfeccionan su producto, lo cual se encamina a un mayor crecimiento, y más recursos públicos y privados para la ciencia, tecnología e innovación” (Arbeláez & Parra-Torrado, 2011, p. 7).

La financiación de la ciencia, tecnología e innovación a través de recursos de regalías es un caso atípico en materia de políticas de apropiación de estos recursos. En el 2012 el Ministerio de Hacienda de Colombia realizó un examen de los sistemas de regalías de 13 países de América, Europa, Asia y África. En este estudio se encontró que en una gran porción de los países revisados (Noruega, Alberta, Sudáfrica, Chile, México y Azerbaiyán) las regalías pasan en un 100 % al presupuesto nacional, por lo que no tienen una destinación específica o condicionada como en el caso colombiano. En los otros casos las regalías no son apropiadas totalmente por el Estado y su gobierno central, pero no tienen destinación específica al sector de Ciencia, Tecnología e Innovación (Núñez, Castro, Gordillo, Roveda y Steiner, 2015, p. 24).

Con el ánimo de mejorar en el tema de ciencia, tecnología e innovación, el Estado colombiano, mediante el Acto Legislativo 05 de 2011 y la expedición de la Ley 1530/2012, financiara los proyectos regionales,

previo acuerdo entre las entidades territoriales y el Gobierno Nacional, esto con el fin de permitir incrementar la capacidad científica, tecnológica, de innovación y de competitividad de las regiones, mediante proyectos que contribuyan a la producción, uso, integración y apropiación del conocimiento en el aparato productivo y en la sociedad en general, incluidos los proyectos relacionados con biotecnología y tecnologías de la información y las comunicaciones (Ley 1530 de 2012).

Según la Guía Sectorial de Programas y Proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación (Departamento Nacional de Planeación, 2012), la actividad de Formación y capacitación científica y tecnológica incluye la educación formal de capital humano para la Ciencia, Tecnología, el entrenamiento, la capacitación y la especialización de niños, jóvenes y profesionales interesados en el quehacer científico, en el diseño de políticas de ciencia y tecnología, y en la gestión del conocimiento y de la innovación.

Frente al tema de inversión de recursos del Fondo de Ciencia Tecnología e Innovación, el Departamento de Antioquia viene liderando en la presentación de proyectos, según el estudio realizado por Becerra (2014), se resalta que:

Las regiones han orientado su estrategia de inversión hacia dos objetivos: por una parte, atender problemas específicos a través de actividades de investigación e innovación; por otra, las regiones le han apostado a la formación de capital humano como una estrategia de mediano y largo plazo, capital que podrá posteriormente elevar las capacidades de investigación e innovación en las regiones (p. 76).

El aporte de esta investigación es el análisis de cómo han sido el desarrollo y funcionamiento del Fondo de Ciencia Tecnología e Innovación en el Departamento del Caquetá y si con la adopción de las políticas direccionadas para el manejo e inversión de los recursos generados por el 10 % de los recursos del Sistema General de Regalías, se puede identificar el tipo de proyectos que se ejecutaron o están en realización para determinar si estos han logrado impactar en el desarrollo de la región y si tienen o no relación con los planes de desarrollo y los planes departamentales de ciencia, tecnología e innovación.

## Resultados

En relación con el primer objetivo planteado, el cual hace referencia a cómo ha sido el proceso de inversión en el Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación en el Departamento del Caquetá, durante el periodo 2013-2015, se pudo analizar que los proyectos que actualmente se están ejecutando con recursos de este fondo, cumplen con lo estipulado en el plan estratégico de ciencia tecnología e innovación en razón a que actualmente se desarrollan tres líneas que apuntan a mejorar la competitividad, como son:

- ▶ Formación académica.
- ▶ Biodiversidad y recursos naturales.
- ▶ Competitividad y fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa.

Tal como está contemplado en el plan estratégico manifestado por el secretario de Planeación Departamental, estos proyectos están enfocados al desarrollo regional. Es así como se encuentra en ejecución un proyecto para el sector ganadero, por más de treinta y un mil millones; también se ejecuta un proyecto para seguridad alimentaria; de igual manera se está en el cierre de la convocatoria con COLCIENCIAS para lo relacionado con becas de maestría para el fortalecimiento del talento humano.

Estos proyectos presentados para ser ejecutados por este fondo, requieren ser evaluados por el Consejo Departamental de Ciencia Tecnología e Innovación (CODECTI) y se cuenta con el equipo de acompañamiento y articulación de COLCIENCIAS. De igual manera se solicita que estas propuestas apunten al sector agropecuario.

Si bien es cierto que los proyectos que son aprobados deben solucionar problemas de la región, las personas aptas para participar de las convocatorias de este fondo pueden ser personas naturales o jurídicas, en el caso del Departamento del Caquetá, los Consejos Departamentales de Ciencia Tecnología e Innovación (CO-DECTI) son conformados por 16 instituciones entre las cuales se encuentran actores locales, investigadores, profesionales del sector de la educación, productores y empresarios.

Sin embargo, la ejecución de los proyectos presenta debilidades, debido a que tardan mucho en ser aprobados, razón por la cual se hacen lentos los procesos al momento de resolver las necesidades de la población objeto. De igual manera, muchos de los proyectos son elaborados con el acompañamiento de las comunidades, pero al llegar a la fase del acompañamiento técnico de Colciencias sufren cambios que, en muchos casos, pueden superar el 80 % de la propuesta planteada.

En lo que respecta al análisis del segundo objetivo planteado, que tiene que ver con Identificar qué tipo de proyectos se están financiando a través del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación en el departamento objeto de estudio, las fuentes consultadas manifestaron que actualmente se desarrollan algunos proyectos, aunque solo mencionaron el de reconversión ganadera para el Departamento –con un monto de treinta y un mil millones–, otro para seguridad alimentaria –del cual no se logró conocer el monto de inversión–, por último, el de formación de capital humano –del cual tampoco se pudo conocer el valor–.

No obstante, a través del informe entregado por la gobernadora saliente y elaborado por la Secretaría de Planeación del Departamento del Caquetá, se analizó que para los años 2013 y 2014 se aprobaron y ejecutaron los siguientes proyectos con recursos de Ciencia Tecnología e Innovación:

- ▶ Proyecto: *Caquetá Vive Digital* por valor de \$3.903.000.000.
- ▶ Proyecto: *Puntos Vive Digital para Florencia – 2 PVD* por valor de \$793.000.000.
- ▶ Proyecto: *Kioskos Vive Digital – 88 KVD* con un aporte total de \$3.000.000.000.
- ▶ Proyecto: *Fortalecimiento de la Cultura Ciudadana y Democrática en Ciencia, Tecnología e Innovación (Ct+I)* con un aporte total de \$14.796.716.215.
- ▶ Proyecto: *Ampliación de la base genética de caucho natural, Caquetá, Amazonía* por valor de \$ 10.019.165.000.
- ▶ Proyecto: *Implementación y validación de modelos alternativos de producción ganadera en el Departamento del Caquetá* con un aporte total de \$ 31.524.926.457.
- ▶ Proyecto: *Restauración de áreas disturbadas por implementación de sistemas productivos agropecuarios en el Departamento Caquetá* con un aporte total de \$ 14.035.810.312.
- ▶ Proyecto: *Fortalecimiento programa Ondas, COLCIENCIAS, todo el departamento del Caquetá* por valor de \$ 2.538.140.050.

Se encontró que el total aprobado para estos proyectos fue de \$80.610.758.034, cuyo desarrollo involucra a varias entidades del Departamento; también se evidencia que estos proyectos apuntan a los ejes de biodiversidad, formación académica y fortalecimiento a productores.

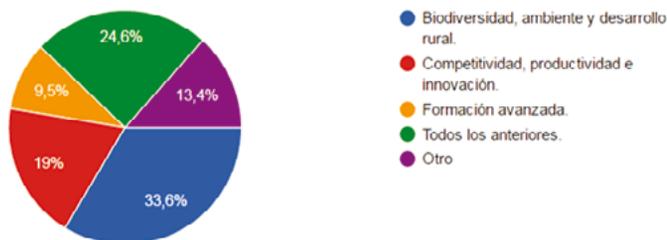
Frente al desarrollo de este objetivo, se pudo concluir que de los 16 secretarios de planeación de los municipios y del Departamento del Caquetá, más del 60 % no tenían conocimiento de este Fondo –por lo que se torna relevante esta investigación–; dado lo anterior, los secretarios solicitaron capacitación sobre este tema con el fin de tener argumentos rigurosos al momento de aprobar o diseñar proyectos que apunten a mejorar en competitividad y avanzar en ciencia, tecnología e innovación.

En el caso de los 232 encuestados, es bueno resaltar el nivel de estudios que tienen: una gran mayoría, el 39,3 %, son bachilleres, seguido de un 28,2 % que son de pregrado, y un 26,1 % que cursaron hasta grado de primaria.

En esta muestra se encontró que una gran mayoría conoce qué tipo de proyectos se están ejecutando, ya que los identificaron como proyectos de biodiversidad, ambiente y desarrollo rural (ver Figura 1); en cifras significa que un 40 % de la población conoce para qué tipo de proyectos están destinados los recursos de las regalías. Por otro lado, más del 60 % de las respuestas no son satisfactorias, porque nos permite demostrar que la gente del común no conoce con veracidad para qué son destinados los recursos de regalías. Este último aspecto, a los gobiernos locales y departamentales recomendamos realizar procesos de divulgación a la comunidad.

**Figura 1.** Grado de conocimiento de proyectos financiados con recursos de Ciencia, Tecnología e Innovación.

**3. ¿Conoce que tipo de proyectos están siendo financiados con recursos de regalías en su departamento?**  
(232 respuestas)



Fuente: elaboración propia.

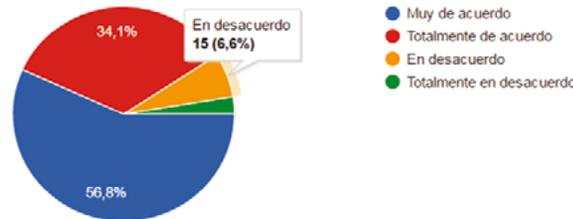
En cuanto a la importancia de este tipo de proyectos para el Departamento, en el 37 % de las respuestas se afirma que lo son porque generan un desarrollo científico, tecnológico y de innovación para buscar excelentes niveles de competitividad; en el 20 %, que estos proyectos permiten desarrollar altos niveles de investigación y

productividad para impulsar la innovación; en el 13 %, que dichos proyectos son un componente esencial, como lineamientos estratégicos para la competitividad de un país; mientras que en un 30 % se afirma que todos los anteriores son importantes.

Dado el bajo conocimiento sobre el tema, la muestra encuestada considera de vital importancia que los gobernantes de turno socialicen los programas que se manejen con recursos de ciencia, tecnología e información –esto se muestra en la anterior gráfica–, ya que un 56,8 % de la muestra encuestada afirma estar muy de acuerdo con la divulgación de estos proyectos; seguidamente de un 34,1 % que dice estar totalmente de acuerdo con la socialización de estos proyectos; de un 9,1 % que no está de acuerdo con la divulgación desglosada; de un 6,6 % que está en desacuerdo; y, finalmente, un 2,5 % que está totalmente en desacuerdo con la socialización de los programas que se manejan con los recursos de ciencia y tecnología e innovación (ver Figura 2).

Figura 2. Necesidad de socializar los programas ejecutados por el Fondo Ciencia, Tecnología e Innovación.

7. ¿Considera que los gobernantes de turno deben socializar los programas que se manejen con recursos de ciencia tecnología e innovación?  
 (229 respuestas)



Fuente: elaboración propia.

En lo que corresponde al tema de manejo de recursos, los encuestados manifestaron no estar de acuerdo en el modo como se vienen ejecutando, pues no se ven de manera transparente y no están cumpliendo con lo establecido en la norma. Es así como el 67% de la muestra afirma estar en desacuerdo con los procesos de transparencia en la administración de los recursos, aunque un porcentaje del 32.6% afirma que está entre muy en de acuerdo y totalmente de acuerdo con el manejo y la transparencia de los mismos, esto se puede observar en la Figura 3.

Figura 3. Manejo de recursos del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación.



Fuente: elaboración propia.

Frente a esta situación del manejo de los recursos y su inversión para contrarrestar las necesidades de las comunidades, es necesario que estas conozcan, en primer lugar, los proyectos que se deben visualizar, así como el desarrollo y seguimiento de estos, para verificar que efectivamente se estén manejando como debe ser en el Departamento, con el fin de generar mayor equidad social en los sectores más vulnerables y, de paso, verificar que estén promoviendo el desarrollo y la competitividad regional, de tal manera que favorezcan la restauración social y económica del Departamento.

## Conclusiones

Se considera que algunas comunidades están desinformadas sobre la inversión de estos recursos y, adicional a eso, desconocen de Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación que fue aprobado para el Departamento, con una vigencia a futuro, a partir del 2012 hasta 2025. Igualmente es importante mencionar que el desconocimiento obedece también a la metamorfosis que sufren los proyectos diseñados con las comunidades, frente a lo que realmente se aprueba, ya que como lo manifestó el secretario de Planeación Departamental, en algunos casos su variación es del 80 % respecto de lo planteado inicialmente; por ello él considera necesario que, en lo posible, se respeten las decisiones que toman los entes territoriales, pues no se cumple con la razón de ser; de igual manera concluye el secretario que la Federación Nacional de Departamentos debe tener el control de los recursos y COLCIENCIAS solamente debiera asumir la mesa técnica y de mejoramiento de las propuestas, lo cual agilizaría más las propuestas.

Debido al desconocimiento y a la no divulgación del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación, un 67 % de los ciudadanos del común está en desacuerdo con la transparencia que se le da a la ejecución de estos recursos, ya que ellos no tienen el conocimiento para poder fiscalizar si realmente se está ejecutando el monto destinado para los proyectos que se aprobaron para el Departamento; esto hace que dentro de las comunidades se pregunten por qué los gobernantes no dan a conocer estos proyectos, si es que esconden algo, o realmente no tienen ningún interés en que los ciudadanos estén enterados de los recursos que se destinan para el Departamento.

El impacto social que ha generado el Fondo Ciencia, Tecnología e Innovación es significativo, ya que con los puntos de Vive Digital, una gran cantidad de estudiantes ha sido beneficiada pues se reúnen en los puntos estratégicos para poder realizar las tareas que les dejan en las universidades o colegios.

# Conflicto de intereses

Los autores declaran la inexistencia de conflicto de interés con institución o asociación comercial de cualquier índole.

# Referencias

- Arbeláez, M. A., & Parra-Torrado, M. (2011). Innovation, R&D Investment and Productivity in Colombian Firms. Inter-American Development Bank (IDB). In: *IDB Working Paper Series No. IDB-WP-251*. Retrieved from <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Innovation-RD-Investment-and-Productivity-in-Colombian-Firms.pdf>.
- Becerra, Y. (2015). Sistema general de regalías: nuevos recursos para la ciencia, tecnología e innovación en Colombia. *Revista CEA*, 1(1), 75-91.
- Bonilla, E. y Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: La investigación en ciencias sociales*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- COLCIENCIAS. (s.f). ¿Cuál es la diferencia del SGR y Colciencias? ¿A cuál puedo presentar proyectos?. Recuperado de <https://legadoweb.colciencias.gov.co/faq/cu-l-es-la-diferencia-del-sgr-y-colciencias-cu-l-puedo-presentar-proyectos>
- Congreso de Colombia. *Acto Legislativo 05 de 2011. Por el cual se crea el Sistema General de Regalías en Colombia*. Recuperado de <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/actos-legislativos/Documents/2011/ActoLegislativo-05-18julio2011.pdf>
- Congreso de Colombia (17 de mayo de 2012). *Ley 1530 de 2012. Por la cual se regula la organización y el funcionamiento del sistema general de regalías*. doi: 48.433. Recuperado de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1530\\_2012.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1530_2012.html).

- Departamento Nacional de Planeación (2012). *Guía Sectorial de Programas y Proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación*. Recuperado de <https://www.colciencias.gov.co/portafolio/gestion-territorial/guia-sectorial/cartilla>
- Departamento Nacional de Planeación (2012). *Resolución 0252 del 22 de febrero de 2012*. Recuperado de [https://www.anm.gov.co/sites/default/files/res\\_252\\_de\\_2012\\_.pdf](https://www.anm.gov.co/sites/default/files/res_252_de_2012_.pdf).
- Departamento Nacional de Planeación (2012b). *Manual metodológico general para la identificación, preparación, programación y evaluación de proyectos*. Recuperado de <http://repositorio.colciencias.gov.co/bitstream/handle/11146/34026/33guiasectorial-ctei-gestionterritorial.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Diario El Nuevo Siglo. Co (2013). *10 % de regalías para ciencia y tecnología..* Recuperado de <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/8-2013-10-de-regalias-para-ciencia-y-tecnologia>
- Gómez, H. J., y Mitchell, D (2014). Innovación y emprendimiento en Colombia: balance, perspectivas y recomendaciones de política, 2014-2018. *Cuaderno 50 de Fedesarrollo*. Recuperado de [https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/149/CDF\\_No\\_50\\_Marzo\\_2014.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/149/CDF_No_50_Marzo_2014.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Hernández-Sampieri, R. (2006). Definición del tipo de investigación a realizar: básicamente exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. En *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill. Recuperado de <https://idolotec.files.wordpress.com/2012/04/sampieri-cap-4.pdf>.
- Martínez, J. (2011). *Métodos de Investigación Cualitativa*. Revista Silogismo N. 08. Julio-Diciembre. Recuperado de <http://www.cide.edu.co/doc/investigacion/3.%20metodos%20de%20investigacion.pdf>
- Núñez, J., Castro, F., Gordillo, A., Roveda, G. y Steiner, R. (2015). *Levantamiento y consolidación de la línea de base de las inversiones financiadas con recursos del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Informe final)*. Fedesarrollo. Recuperado de <http://repositorio.colciencias.gov.co/bitstream/handle/11146/124/1230-Levantamiento%20de%20%C3%ADnea%20de%20base%20FCT%20de%20Regalias%208may.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Órgano Colegiado de Administración y Decisión (OCAD). (FCTel). *Sistema General de Regalías. Acuerdo 015 de 2014*. Recuperado de <http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reportes/acuerdo15-2014.pdf>.
- Presidencia de la República de Colombia (22 de mayo de 2012). *Decreto 1075 de 2012. Por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de los Órganos Colegiados de Administración y Decisión y las secretarías técnicas, de acuerdo con lo establecido en el artículo 6 de la Ley N° 1530 de 2012*. Recuperado de <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2012/Documents/Mayo/22/dec107522052012.pdf>.

Presidencia de la República de Colombia (22 de mayo de 2012). *Decreto 1077 de 2012. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley No. 1530 de 2012 en materia presupuestal y se dictan otras disposiciones.* Recuperado de [https://www.anm.gov.co/sites/default/files/decreto\\_1077\\_de\\_2012.pdf](https://www.anm.gov.co/sites/default/files/decreto_1077_de_2012.pdf).

Presidencia de la República de Colombia (17 de mayo de 2012). *Decreto 1077 de 2012. En donde se reglamenta parcialmente la Ley No. 1530 de 2012 Por la cual se regula la organización y el funcionamiento del Sistema General de Regalías.* Recuperado de [http://www2.igac.gov.co/igac\\_web/normograma\\_files/LEY%201530%20DE%202012.pdf](http://www2.igac.gov.co/igac_web/normograma_files/LEY%201530%20DE%202012.pdf)

# **CONTABILIDAD ACCOUNTING**

Recibido: 01/06/2019 Aceptado: 23/06/2019 Publicado: 01/07/2019

# Reflexión sobre el estudio del concepto de justicia tributaria<sup>1</sup>

## Reflection on the study of the concept of tax justice

Daniela González Echavarría\*  
Mónica María Trujillo Vargas\*\*  
Mauricio Cortés Gil\*\*\*

Universidad Autónoma Latinoamericana

### Forma de citar este artículo en APA:

González-Echavarría, D., Trujillo-Vargas, M. M., y Cortés-Gil, M. (julio-diciembre, 2019). Reflexión sobre el estudio del concepto de justicia tributaria. *Science of Human Action*, 4(2). pp. 239-254 <https://doi.org/10.21501/2500-669X.3495>

### Resumen

Este artículo presenta una reflexión construida con base en revisiones documentales. Se discute el concepto de justicia en el campo tributario, mostrando sus diferentes dimensiones y posibles implicaciones económicas, sociales y políticas. El objetivo principal ha sido analizar el concepto de justicia tributaria, considerando los impuestos que se asignan a los diferentes niveles económicos de la sociedad. Se cubren tres temas principales, la naturaleza sociológica, económica y contable de los asuntos fiscales.

<sup>1</sup> Artículo derivado del proyecto 28-000025, "Estado del arte sobre el origen de los ingresos tributarios por impuestos de renta en Colombia de acuerdo al concepto de justicia tributaria", financiado con recursos internos de la Universidad Autónoma Latinoamericana, acta de inicio 31-ene-2019. Grupo de Investigación en Contabilidad Organizaciones GICOR.

\* Estudiante de Contaduría Pública de la Universidad Autónoma Latinoamericana. Participantes en el proyecto 28-000025. Medellín-Colombia. Contacto: [daniela.gonzalez9995@unaula.edu.co](mailto:daniela.gonzalez9995@unaula.edu.co)

\*\* Estudiante de Contaduría Pública de la Universidad Autónoma Latinoamericana. Participantes en el proyecto 28-000025. Medellín-Colombia. Contacto: [monica.trujillova@unaula.edu.co](mailto:monica.trujillova@unaula.edu.co)

\*\*\* Estudiante de Contaduría Pública de la Universidad Autónoma Latinoamericana. Participantes en el proyecto 28-000025. Medellín-Colombia. Contacto: [mauricio.cortesgi@unaula.edu.co](mailto:mauricio.cortesgi@unaula.edu.co)

Teniendo en cuenta lo anterior se revisan diversas posturas. La discusión del concepto de justicia genera varias definiciones que se adaptan al contexto en el cual se utiliza, vinculando este concepto con nociones como equidad, sociedad, igualdad, política, evasión y fraude. La justicia tributaria define los impuestos que cada contribuyente deberá aportar al fisco para que exista equidad entre el Estado y la sociedad, sin dejar de lado las necesidades que tienen los diferentes gobiernos para el adecuado funcionamiento y cumplimiento de las necesidades básicas de los ciudadanos.

## Palabras clave

Justicia tributaria; Sociología fiscal; Hacienda pública; Investigación tributaria; Contabilidad tributaria.

## Abstract

The theme raised for the development of this article is the concept of justice in the tax field, dealing with different nuances of it and its possible economic, social and political implications. The main objective for its elaboration was to analyze the concept of tax justice, within the framework of the taxes that are assigned at the different economic levels found in society. It is developed in an organized way, based on three main themes that cover the sociological, research and tax fields. For its development, the article presents the reflection built based on documentary reviews.

Taking into account the above, various positions are reviewed. The concept of justice lends itself to obtain several definitions that adapt to the context in which it is used, linking this concept with notions such as equity, society, equality, politics, evasion and fraud. In addition, this concept defines the taxes that each taxpayer must contribute to the Treasury, so that there is equity between the State and society, without neglecting the needs of different governments for the proper functioning and fulfillment of the basic needs of each individual.

## Keywords:

Tax justice; Fiscal sociology; Public finance; Tax research; Tax accounting.

# Introducción

La tributación en Colombia ha sido muy estudiada desde sus aspectos jurídicos, tanto constitucionales como legales y de jurisprudencia. Sin embargo, en este texto se desarrollan otros aspectos complementarios que también pueden resultar de importancia para el público interesado en los efectos sociales del tributo, en el sentido propuesto por la sociología fiscal. El presente escrito se desarrolla con el fin de analizar diferentes aproximaciones al concepto de justicia tributaria, cómo se compone y cuál es el fin que puede tener en la sociedad.

En primer lugar, se discuten algunas nociones de la sociología fiscal, una vertiente de análisis tributario que indaga por las implicaciones sociales de los procesos tributarios. En esa medida, la sociología fiscal es un contexto general para analizar la justicia tributaria, lo cual se realiza en la segunda parte. Finalmente, se abordan las posibles relaciones de la justicia tributaria con la Hacienda Pública.

El artículo fue elaborado por medio de técnicas de análisis documental, partiendo de las diferentes fuentes estudiadas; se seleccionaron las más significativas, desglosando los conceptos y procurando observar diferentes puntos de vista de los autores acerca de las relaciones entre el tributo, el Estado y la sociedad. Se pretende que este texto sirva como invitación a la reflexión sobre las relaciones entre tributación y sociedad por parte de estudiantes, profesionales y demás interesados en el tema.

## Sociología, política e investigación fiscal

La sociología fiscal se orienta al estudio de las sociedades a partir de sus relaciones con el Estado y el fisco, de acuerdo con Leroy (2007) (como se citó en Pastor-Arranz, 2015, p. 313), “la esencia de la investigación de la sociología fiscal o sociología de los impuestos debe centrarse en investigar las relaciones entre la fiscalidad, el Estado y la sociedad”. Se podría decir, entonces, que es un estudio amplio, que va más allá del análisis del tributo en sí, pues la sociología fiscal se centra en examinar el rol que ejerce el Estado tanto en la emisión de los tributos como en la recaudación de los mismos, el rol de lo político en cuanto la creación, modificación o eliminación de leyes y normas que afectan un tributo y cómo se relaciona la sociedad frente a estas fuerzas de poder; entendido de otro modo, se trata del estudio de lo fiscal como un análisis multidisciplinar entre los involucrados en un tributo.

Las relaciones sociales alrededor del tributo han tenido muchas manifestaciones, la sociología fiscal aborda tales cuestiones y es una ruta de entrada al concepto de justicia tributaria. El diseño de cualquier política tributaria impacta a los diferentes grupos sociales, de manera que beneficia a unos y afecta a otros. Las diferencias sociales en materia fiscal siempre han existido y para Restrepo (2005) “las exenciones y privilegios injustificados presentan una dificultad adicional al atentar contra el principio de justicia, toda vez que el grueso de la carga tributaria recae sobre pocos sectores” (como se citó en Vargas-Restrepo, 2012, p. 221). Si las políticas fiscales se diseñan para un sector en particular, por ejemplo, los grandes contribuyentes, u otros actores con gran capacidad de influencia en las decisiones legislativas, son estos entonces quienes disfrutan más de los beneficios que traen consigo dichas políticas, generando asimetrías en la sociedad.

El mayor número de beneficios son concedidos a las personas jurídicas y contribuyentes con actividades productoras de renta pertenecientes a determinados sectores o ubicados en zonas geográficas especiales; en tanto que las personas naturales que derivan sus ingresos de las denominadas rentas de trabajo (salarios, honorarios, comisiones y servicios) no logran acceder a las exenciones y las minoraciones estructurales de las que pueden hacer uso en el impuesto sobre la renta suelen ser bastante limitadas (Vargas-Restrepo, 2012, p. 221).

De esta forma se genera un proceso tributario injusto, donde las personas naturales pueden terminar siendo más vulnerables. El diseño de cualquier política fiscal se hace de acuerdo con decisiones estatales que llevan a la aplicación real de unos determinados intereses sociales. Muchas de esas normas y políticas tributarias pretenden lograr mecanismos de control que permitan que los contribuyentes no acudan al fraude fiscal. En otros casos, es el mismo Estado quien establece los famosos beneficios para que algunos contribuyentes o empresas puedan acogerse a estas leyes que les otorgan exenciones y puedan obtener rebajas en el impuesto de renta u otros tributos. Por otra parte, en las prácticas empresariales y económicas cotidianas hay quienes consideran que por los altos costos que genera tener empresa es “válido” recurrir a procesos de evasión o elusión fiscal. Todos estos aspectos son susceptibles de estudio en perspectiva social; la sociología fiscal indaga por las motivaciones e implicaciones sociales que están detrás de las medidas fiscales.

Por tal razón, la investigación tributaria es fundamental para el desarrollo de la sociología fiscal, “debe significarse que la carencia de investigaciones de sociología fiscal limitaría la perspectiva de los planificadores de la política fiscal, quienes dispondrán de menos elementos para el diseño de impuestos y de la estructura tributaria” (Pastor-Arranz, 2015, p. 313). Este tipo de estudios permite la toma de decisiones fiscales adecuadas para la sociedad, de lo contrario no se lograría imponer unos tributos justos, como pretende la sociología fiscal, sino que limitaría el desarrollo de la estructura tributaria a un determinado y seleccionado grupo, generando más asimetrías e injusticias sociales; la sociología fiscal permite observar posibles inequidades de algunos tributos cuando no consultan las necesidades reales de la población.

La importancia del estudio sociológico de los asuntos fiscales proviene de los múltiples vínculos que mantiene con las actividades políticas y económicas y sus efectos sobre las condiciones de vida de la población, con las formas de organización política e incluso con las prácticas, representaciones y percepciones culturales de los distintos grupos y sujetos sociales (Velásquez, 2009, citado por Pastor-Arranz, 2015, p. 318).

Así, el desarrollo de un adecuado estudio en materia tributaria podría influir en una planeación fiscal pertinente, equilibrando los intereses de la sociedad y del Estado; se deben conocer los diferentes tipos de necesidades que enfrenta la sociedad hoy en día, para llegar a una posible modificación y reestructuración del marco normativo vigente. Algunos temas de interés de la sociología fiscal son la percepción social de los impuestos, el fraude tributario y la evasión. Pueden existir en la sociedad diferentes factores o motivaciones que llevan a las personas a incumplir la ley fiscal, según Pastor-Arranz (2015):

La sociedad expresa un pulso en actos cotidianos que van desde la evasión, mediante las posibilidades que permite la misma ley fiscal (elusión), hasta la abierta actitud de rebeldía y la decisión de no pagar las contribuciones como respuesta social a una diversidad de conflictos sociales (evasión) y la mala imagen de la Hacienda Pública. Cabe recordar que diversas revoluciones sociales han tenido su origen en la pretensión de la autoridad fiscal de recaudar mayores ingresos públicos (p. 316).

En el asunto de las defraudaciones al fisco, diariamente hay ciudadanos que buscan la manera de evadir y pagar menos por sus impuestos o tienen la convicción de no pagarlos por las diferencias que se presentan entre los contribuyentes y el Estado, quien es el encargado de recaudar los tributos. Podemos basarnos en el pensamiento de Pastor-Arranz (2015) cuando afirma que “una de las unidades de análisis que más preocupa a los Gobiernos es el fraude fiscal pues actualmente supone un serio problema. Es más, se ha llegado a afirmar que la evasión es un fenómeno universal” (p. 316). De acuerdo con Morales-Manchego (2018), se estimaban en 2017 unos niveles de evasión del 21 % en el IVA y del 35 % en el impuesto de renta. Esta problemática ocasiona recibir menos ingresos por parte de los contribuyentes, lo que dificulta al Estado una equitativa redistribución de riquezas y la posibilidad de brindar o garantizar la satisfacción de necesidades primarias del pueblo en general. La evasión del impuesto se genera a partir del desacuerdo del contribuyente frente al Estado por algún motivo, legítimo o no, pero es este un fenómeno ético del día a día; preocupa a los gobiernos el fraude, pero ellos mismos deben garantizar a las personas más confianza y seguridad para que este se vaya terminando, es cuestión de generar deberes y sustentarlos con derechos. Si se toma por justo el sentido aristotélico de “lo legal y lo igual”, ambos extremos son injustos, tanto la imposición de obligaciones tributarias que no consulten las necesidades sociales, como la evasión por parte de aquellos que se niegan a reconocer y pagar sus obligaciones ante el Estado y la sociedad. Para el estudio de las percepciones sociales del tributo, la sociología fiscal se apoya en disciplinas como la psicología social y la economía del comportamiento. Desde esta perspectiva se encuentra que:

La evasión y la elusión fiscal, al igual que los demás mecanismos utilizados por los agentes económicos con la finalidad de defraudar el Estado, encuentran sustento en percepciones negativas de los servicios gubernamentales, inversiones mal intencionadas de los recursos públicos, las inestabilidades políticas y de administración pública, y la ineficiencia de las entidades de control (Pacheco-Carrascal, 2017, p. 30).

En este trabajo se hace alusión a la “percepción de equidad” como una variable influyente en el comportamiento tributario de los ciudadanos. Las personas actúan en un sentido positivo cuando se genera un comportamiento tributario de cumplimiento con base en motivos altruistas, nociones de justicia y equidad social y así “condicionan la toma de decisiones que afectan a otros” (Pacheco-Carrascal, 2017, p. 14), o, en un sentido inverso, cuando la percepción de equidad es negativa, ello influye en un comportamiento de incumplimiento tributario.

Al hablar de la equidad como un elemento de justicia tributaria se tienen principalmente dos perspectivas que han sido muy estudiadas en la Hacienda Pública. En primer lugar: la equidad horizontal, la cual:

Requiere que aquellos con el mismo estatus –ya sea medido por la capacidad o por alguna otra escala apropiada– deben ser tratados de la misma manera y por lo tanto deben pagar la misma cantidad de impuestos y recibir la misma cantidad de beneficios (Steuerle, 2002, p. 258).

En segundo lugar: la equidad vertical, que “generalmente requiere que aquellos con menos capacidad sean tratados favorablemente en relación con aquellos con mayor capacidad. La progresividad a menudo se considera sinónimo de equidad vertical” (Steuerle, 2002, p. 258). Pero los grupos sociales que más devengan estarían en desacuerdo con que ellos debieran pagar más que los demás por lo que se requiere de un análisis profundo para determinar las causas de los hechos sociales y cómo repercuten para construir una justicia tributaria. Todos estos aspectos son objeto de preocupación en la sociología fiscal. Entonces, la sociología fiscal es una disciplina que, apoyada en herramientas de la investigación tributaria y en otras disciplinas sociales, puede generar criterios que permitan construir políticas tributarias que sean justas de acuerdo con los criterios de justicia que se propongan. En todo caso, el concepto de justicia es bastante complejo, como da cuenta la siguiente sección.

## Nociones de justicia tributaria: justicia como equidad

La justicia es la virtud sobre la cual deben edificarse las estructuras sociales y definirse el marco normativo bajo el cual se regule la forma de interactuar de los miembros de la comunidad. Así mismo, la justicia deberá caracterizar el vínculo jurídico que existe entre el Estado y sus administradores (Vargas-Restrepo, 2012, p. 211).

El concepto puede generar complejidad toda vez que toca con aspectos económicos y éticos de la condición humana, “la justicia tributaria es un concepto abstracto, inacabado, fundamentalmente valorativo y que, por ende, muta según el contexto social. Es realmente problemático llegar a una concepción satisfactoria y definitiva de la justicia tributaria” (Bolaños-Bolaños, 2017, p. 61). De acuerdo con esta autora, indagar sobre la justicia es remitirse a la condición del ser humano como ser pensante dispuesto a reclamar o a pronunciarse sobre aquello que considera bueno o malo, deseable o indeseable, aquello que acepta o rechaza. La justicia es un concepto altamente valorativo, del deber ser, dado su rasgo ético.

Jurídicamente, la justicia implica una igualdad de todos ante la ley, pero esto puede no ser suficiente, “la igualdad, además de considerar a todos los hombres iguales ante la ley, supone la igualdad en derechos y oportunidades, lo cual agrega complejidad al tema de lo justo, y concretamente del impuesto justo” (Vargas-Restrepo, 2012, p. 209). Esta igualdad política también da la posibilidad de que la sociedad pueda decidir sobre los temas específicos del Estado, entre estos la generación y modificación de los tributos.

En tal sentido, el Estado debe prever y vigilar unas políticas públicas que son esenciales para todos, es decir, para mejorar la calidad de vida de todas las personas, y ello funciona con los tributos que se deben pagar al Estado para satisfacer las necesidades básicas distribuyendo el gasto social entre las regiones, los sectores y grupos sociales que se requiera. La justicia tributaria es un concepto complejo de comprender, ya que se adapta a cualquier ambiente y al contexto donde sea utilizado.

Unos de los elementos que configuran la justicia tributaria es la equidad, que según Steuerle (2002) se divide en tres dimensiones: horizontal, vertical e individual, gracias a lo cual se hace más difícil tratar de homogenizar su significado y utilización dentro de una política fiscal acorde a las necesidades y capacidades de la sociedad: “la tensión real entre estos componentes complica los esfuerzos para elaborar una política fiscal ‘justa’, lo que incita a debates políticos que invocan la retórica de la equidad sin comprometer su sustancia” (2002, p. 253). Steuerle (2002) indica, además, que la progresividad como medida de la equidad es una variable muy compleja y que puede llegar a ser incluso contradictoria, explica que “a veces lo que se denomina una política fiscal regresiva y política de gastos regresiva aún pueden ser progresivos” (p. 278), con lo cual se entiende que un mismo sujeto puede experimentar simultáneamente progresividad o regresividad en su propia estructura tributaria.

Un análisis integral del tributo requiere estudiar los problemas de equidad y planeación fiscal para determinar la carga impositiva entre los diferentes contribuyentes. Muchos teóricos están del lado de esta afirmación, pero existen otros que defiende la posición de que son dos variables totalmente independientes. La equidad debe analizarse en diferentes dimensiones.

Algunos teóricos han argumentado que la equidad horizontal y vertical son caras diferentes de la misma moneda. En otras palabras, el argumento de que aquellos que tienen menos deben pagar menos y recibir más, refleja la misma preocupación de que aquellos con el mismo estatus sean tratados de igual manera. Esta creencia se deriva en parte de un concepto de equidad en el que las personas se ubican en una sola escala de modo que el impuesto o gasto apropiado sea una función simple de lo que se mide en esa escala (Steuerle, 2002, p. 258).

Si una persona paga sus tributos, lo mínimo que espera es que se vean reflejados en algún tipo de beneficio propio o común para el cual contribuyó, para que así el Estado funcione de tal forma que pueda dar cumplimiento a los fines esenciales. La Hacienda Pública se encarga de ayudar a distribuir de forma oportuna los recursos del Estado a los diferentes entes territoriales para contribuir con lo justo y proporcional. De acuerdo con Vargas-Restrepo (2012):

deben cumplir con unos fines constitucionales y legales en virtud de los cuales deben crear los mecanismos para que la población pueda acceder a los servicios públicos y de esta manera satisfacer sus necesidades básicas y disfrutar de sus derechos fundamentales (p. 207).

Partiendo desde el concepto jurídico de justicia tributaria, se puede entender que esta se da cuando la norma o el deber son aplicados de forma correcta. Pero también debe analizarse lo justo en sus efectos económicos, de acuerdo con Vargas-Restrepo (2012):

Lo justo también concierne a lo proporcional, lo cual está dado por la justa distribución de sacrificios y beneficios entre las personas involucradas en un proceso determinado. En la hacienda pública, por ejemplo, ha de imponerse justamente la carga impositiva entre los asociados de un Estado a fin de obtener recursos que permitan financiar el gasto público (p. 214).

La justicia tributaria debe estar además en consonancia con los procesos distributivos. El asunto se complica en cuanto los contribuyentes perciben o tienen diferencias reales acerca de la equidad de lo que se debe pagar: “la imposición de la justa carga tributaria a los contribuyentes resulta bastante compleja, máxime cuando surgen dilemas al momento de establecer tarifas que generan *trade off* entre eficiencia y equidad-justicia” (Vargas-Restrepo, 2012, p. 216)<sup>2</sup>. El aporte con el impuesto pagado por la población es de obligatorio cumplimiento y determinado en las leyes, su incumplimiento genera multas; entonces es allí donde se ve la complejidad del

<sup>2</sup> De acuerdo a los conceptos económicos, un efecto *trade off* consiste en un desplazamiento o pérdida de una cualidad deseada, por obtener otra. En este caso, tener un sistema impositivo más eficiente, sacrificando la justicia tributaria, o, al contrario, en la búsqueda de mayor justicia perder eficiencia del sistema.

asunto, pues si llegan a ser tan elevados, al punto de que la población perciba que no se ven reflejados en su costo-beneficio, ello conlleva un desequilibrio (tal vez una inequidad) porque no es justo que todos paguen sin tener en cuenta su capacidad de generar ingresos, pero además que los beneficios recibidos del Estado no sean acordes al aporte ciudadano realizado. Sobre esa equitativa distribución de las cargas tributarias se ha pronunciado la jurisprudencia constitucional cuando manifiesta que para el cumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de los ciudadanos se debe considerar su capacidad contributiva, de modo que la tributación permita “reparar en las diferencias de renta y riqueza existentes en la sociedad” (Corte Constitucional, 1998, p. 24), y según esa capacidad contributiva determinar la carga fiscal con criterios de progresividad, “a fin de alcanzar grados cada vez mayores de redistribución del ingreso nacional” (Corte Constitucional, 1998, p. 24).

La justicia tributaria implica a todos los sectores sociales, es un ciclo en el que cada ciudadano, según su capacidad, pagará un tributo (o no lo hará si no tiene la capacidad para ello), y luego esos recursos el Estado deberá plasmarlos en unos ámbitos de bienestar para la comunidad en general. Sin embargo, no se debe entender esa equidad como una equivalencia directa entre “lo pagado” y “lo recibido”, ya que cada tipo de tributo tiene una naturaleza diferente. De acuerdo con Steuerle (2002), es posible aplicar algunos tributos de manera que no violen el principio de equidad individual, o al menos se minimice el alcance de la violación, en estos casos “la transacción entre el individuo y el Estado es voluntaria, y el individuo no pagaría a menos que recibiera un beneficio por el precio pagado” (p. 261). Las tasas serían un ejemplo de tal situación. Sin embargo, en los impuestos propiamente dichos no se da esta compensación directa de forma individual entre lo aportado por el ciudadano y lo recibido por este de las transferencias y gasto público.

El concepto de justicia tiene una gran cantidad de posturas y significados a lo largo de la historia, cada quien adapta el concepto a sus necesidades individuales, sin pensar en qué es lo justo para los demás. Acercando este concepto al campo tributario, la justicia es vista como uno de los más importantes principios constitucionales en los cuales se basa el Estado para el desarrollo de las normas que actualmente rigen en nuestro país.

En el campo de la hacienda pública y del derecho tributario aparece como uno de los principios rectores, e inclusive podría señalarse que todos los demás principios de la tributación tienden al de justicia. Es como si este principio incluyera a todos los demás. Pero, aun así, ¿cómo comprenderlo y aplicarlo debidamente en estos ámbitos? (Vargas, 2012, p. 207).

Al estudiar los principios jurídicos tributarios que consagra la Constitución Política y al tratar más profundamente la jurisprudencia nacional, se encuentran desarrollos normativos disímiles que proclaman justicia tributaria, pero que distan de practicabilidad, que amoldan la justicia al tenor de los intereses económicos y políticos de cada Gobierno con lo cual se alejan de la verdadera justicia tributaria, aquella que compensa y distribuye, manifestada en imposiciones ponderadas desde las posibilidades. Son declaraciones normativas y jurisprudenciales que requieren un mayor desarrollo jurídico al amparo del derecho comparado y que necesitan ser tratadas sistemáticamente por el derecho (Bolaños-Bolaños, 2017, p. 66).

De la afirmación de Bolaños-Bolaños puede decirse, entonces, que en Colombia no se ha construido una gobernanza democrática estable que permita la aplicación de criterios de justicia tributaria; por el contrario, la institucionalidad inestable ha forjado una gobernanza de lo tributario supeditada a intereses particulares de cada gobierno, no del Estado social de derecho. En particular sobre la eficiencia, las acciones negligentes atentan contra ella y en esa medida promueven una “injusticia tributaria”. Es verdad que en tales normas y jurisprudencias la justicia ha velado por que algunos impuestos sean equitativos, es decir que los contribuyentes paguen de acuerdo al nivel de ingresos y otros aspectos; pero existen tributos, como es el caso del impuesto al consumo, que no distingue niveles de ingreso a la hora de recaudar, este impuesto está ligado en gran parte a necesidades básicas, quiere decir que los que tienen gran capacidad de adquisición podrán acceder a todos los bienes y servicios que se necesiten y a todos los que se les antojen, las demás personas que tienen un nivel socioeconómico bajo tendrán, entonces, que recurrir a bienes y servicios de baja calidad o, en su defecto, abstenerse y disminuir así su bienestar, afectando la satisfacción de sus necesidades.

La jurisprudencia tributaria en Colombia parece estar muy atravesada por las doctrinas de la justicia tributaria. La sociedad está en constante cambio, lo que nos muestra que hay una evolución constante del ser humano por adquirir más conocimientos, incluyendo su propia situación tributaria. El concepto de justicia y su desarrollo no deben aplicarse afectando a la comunidad, por el contrario, esta debe actualizarse cada día para que cumpla con su naturaleza igualitaria.

De hecho, los contribuyentes al imponérseles la carga tributaria que deben soportar, se preguntan de manera instintiva y racional sobre el principio de justicia y pretenden encontrar respuestas frente a la cuantía que deben pagar, la cual analizan dentro de un marco general en el que relacionan dicha cuantía con los beneficios que puedan recibir del Estado y con los fenómenos políticos frente a los que sienten escozor, tales como la corrupción y la formulación de normas que benefician intereses particulares, lo cual genera en ellos el rechazo y la necesidad de protestar contra lo que a toda luz es injusto (Vargas-Restrepo, 2012, p. 215).

La justicia tributaria como principio dependerá también, entonces, de los mecanismos que se utilicen para desarrollar ciertas políticas fiscales, pero a la hora de la verdad estos mecanismos solo favorecen a una parte de la población, lo que genera desigualdad, y no se cumple, por tanto, con el concepto de justicia; la justicia tributaria no deberá centrarse solo en puntos económicos o favoritismos, porque ello contribuye a ampliar las asimetrías entre diferentes grupos sociales.

Aunque se establecen algunos mecanismos de política fiscal tales como las exenciones y los beneficios tributarios cuyo objetivo es contribuir a desarrollar el principio de justicia tributaria, también es cierto que estos se conceden principalmente en el impuesto sobre la renta y complementarios, y en la generalidad de los casos, para sectores específicos de la economía o solo para algunas actividades productivas (Vargas-Restrepo, 2012, p. 220).

En síntesis, cuando se habla del sistema tributario basado en la justicia, estamos adentrándonos en un amplio y confuso campo. La complejidad que tiene este tema conlleva evaluar cómo se está gestionando el sistema tributario en el marco de un sistema mayor que lo contiene, la Hacienda Pública, teniendo en cuenta que el propósito general no es solo la obtención de los recursos para que un gobierno desempeñe sus planes, sino también el cumplimiento de los fines de las comunidades, los cuales son esenciales pues queda claro que “si bien los tributos nacieron con una finalidad financiadora, afincándose en los impuestos, este no es el único propósito” (Bolaños-Bolaños, 2017, p. 60).

## Tributación, Hacienda Pública y contabilidad

La Hacienda Pública ha sido definida en varios sentidos. Puede entenderse como “el estudio de la actividad financiera del sector público” (Corona y Díaz, 2003, p. 4), por el cual se estructura el conjunto de elecciones económicas que en materia de ingresos y gastos debe realizar el Estado para cumplir con sus finalidades. En esta definición pueden observarse dos ámbitos importantes de las finanzas estatales, los ingresos, donde se incluye todo tipo de recaudos y tributos, y los gastos, que expresan la forma como se usan y asignan tales recursos.

Siguiendo estos mismos autores, la Hacienda Pública en los últimos años ha ido ampliando su concepto hacia una visión de “economía pública” la cual consiste en “el conjunto de decisiones económicas y elecciones que realiza la autoridad gubernamental y las impone de forma coactiva, en un determinado contexto de propiedad de los factores productivos” (Corona y Díaz, 2003, p. 4). Esta definición resalta las relaciones del Estado hacendalista con otros actores con los que se relaciona, casi siempre, de forma coactiva para imponer sus políticas y decisiones.

En materia financiera, la Hacienda Pública tiene la función de conseguir los recursos necesarios para mantener la infraestructura del Estado, utilizando los mecanismos de recaudación que se consideren apropiados. Sin embargo por su carácter coactivo, la sociedad no tiene muchas posibilidades de elegir si tributa o no, entonces si los componentes de carácter no voluntario incorporados a la sociedad causan reacciones, la sociedad se manifiesta frente a lo impositivo, lo cual es materia de estudio en la sociología fiscal, como se indicó anteriormente, “la metodología sociológica permite examinar los tributos desde una orientación multidisciplinar incorporando los factores de carácter social en la evaluación del comportamiento de la sociedad frente a la recaudación impositiva” (Pastor-Arranz, 2015, p. 313).

De acuerdo con Barquero (2002) (como se citó en Bolaños-Bolaños, 2017), los impuestos cumplen una doble función, la financiera y la redistributiva. La función financiera se basa en la obligación del contribuyente de aportar a las arcas públicas, que son una fuente de financiación para el buen funcionamiento del Estado, quien debe garantizar la distribución a las entidades territoriales de todos los recursos pactados desde la

Hacienda Pública. Y la función redistributiva se fundamenta en el derecho de los ciudadanos, quienes esperan ver reflejados sus tributos en una mejor calidad de vida. Volviendo brevemente al asunto de las percepciones, tales distribuciones llegan a ser socialmente cuestionables, pues los ciudadanos pueden percibir problemas como la ineficiencia o la corrupción que, desafortunadamente, en diferentes ámbitos juega una influencia muy importante en la sociedad, por esto muchas veces no se cumple lo que inicialmente se propone.

Cuando los impuestos no se ven reflejados en la inversión a los entes territoriales y los contribuyentes están en desacuerdo tienen el beneficio de la duda. Se necesita un sistema en el que se vean reflejados los recursos garantizando los derechos fundamentales. Así, no solo la dimensión financiera hace parte del sistema estatal, lo social es de gran importancia, de esto depende la calidad de vida de cada ciudadano con unos mínimos vitales esenciales de acceso a los servicios públicos, vivienda digna, educación, protección y seguridad, entre otros; es decir, protección ante la inequidad que se refleja en los estratos socioeconómicos. Bolaños-Bolaños (2017) plantea que: “la gobernanza democrática exige un sistema financiero estatal que funcione, que responda al requerimiento de recursos para la materialización de los derechos fundamentales, económicos sociales, culturales y colectivos” (p. 57).

Se infiere, entonces, que por medio de la Hacienda Pública el Estado obtiene recursos y luego los redistribuye con el fin de materializar derechos fundamentales. Como ya se ha indicado, la sociología fiscal nos permite entender cómo se comporta el ser humano individualmente y en comunidad frente a la imposición de tributos, lo que además conlleva mirar los mecanismos que existen para recaudar dichos impuestos. También pueden estudiarse, en tal sentido, las normas contables que han regido y rigen en la actualidad, analizando qué prácticas contables permiten reacciones adversas o desfavorables ante el tributo. La planeación de políticas contables, en relación con las tributarias, le puede servir a los contribuyentes, bien para acelerar el impacto tributario o bien para diferirlo tanto como le sea posible dentro de las condiciones válidas de las normas contables. Eso se verá reflejado en unas diferencias entre las bases contables y las tributarias, que se explicarán razonablemente en una conciliación fiscal, pero a efectos de lo que interesa en este trabajo cabe preguntarse por cuáles comportamientos se realizan con mayor o menor intensidad y sus consecuencias en la Hacienda Pública por la vía del recaudo. Ello es un tema que amerita su revisión en clave de sociología fiscal.

En otro escenario, algunas personas naturales por ser comerciantes deben llevar libros de contabilidad, según las disposiciones del Código de Comercio, pero no lo hacen. Ello afecta la forma y cantidad de los ingresos, costos y gastos reportados, con su posible efecto en la Hacienda Pública. Entonces, un uso inapropiado o incompleto de la información contable puede llevar a diferencias de tratamiento de información entre lo contable y lo fiscal que se vislumbran entre quienes llevan contabilidad y quienes no lo hacen, o lo hacen incorrectamente. Esto es que los primeros pueden descontar o deducir algunos costos y gastos que la autoridad tributaria (DIAN)

permite, mientras los segundos no tendrían derecho de hacerlo. Ya se ha hablado acerca de que la justicia propende por el equilibrio, la armonía y la nivelación de las partes involucradas en la recaudación de tributos, lo cual tiene una expresión financiera:

Es preciso considerar que los beneficios fiscales implican un costo fiscal y financiero para el Estado a la vez que un costo de oportunidad oculto. El fisco deja de percibir ingresos tributarios, lo cual causa desequilibrio en el presupuesto de la nación y ello de manera inexorable supone dos posibilidades: (i) gestionar ingresos de otras fuentes o (ii) disminuir el presupuesto de gastos, medida que repercute en el bienestar de la población (Vargas-Restrepo, 2012, p. 221).

Con ello puede entenderse que el desequilibrio presupuestal se produce a causa de los beneficios que se les otorga a los grandes contribuyentes por medio de políticas fiscales, lo que genera una reducción en la distribución del presupuesto público sobre el cual se pretende beneficiar a la población, pero en especial a los más vulnerables y necesitados. Entonces, cuando una política tributaria no está diseñada con base en una equidad o en un equilibrio, y adicionalmente genera un costo fiscal, ella estaría atentando contra la justicia tributaria. De acuerdo con Rodríguez-Múnera (2003), el número de beneficios tributarios en Colombia ha aumentado constantemente en los últimos años; en cada reforma tributaria, además de aumentarse algún impuesto, se introducen o amplían beneficios tales como los ingresos no constitutivos de renta ni ganancia ocasional, las deducciones, las rentas exentas y descuentos, para responder a intereses particulares grupos o sectores económicos influyentes, generando como consecuencia un gran costo fiscal, lo que lleva luego a nuevas reformas para cubrir este “hueco fiscal”.

Sabiendo que la misma sociedad contribuye al presupuesto nacional, se requieren entidades para poder garantizar una buena calidad en el servicio prestado y se deben recaudar fondos de los mismos sujetos a quienes les prestan dichos servicios; es así como, por ejemplo, en el ámbito educativo, las universidades para poder garantizar seguridad en infraestructura y calidad en la educación deben tener recursos por medio de la recaudación de los mismos estudiantes. El Estado y la sociedad son similares a una universidad con ánimo de lucro (su buena prestación de servicios dependerá de los recursos recaudados), por lo tanto el Estado para poder satisfacer necesidades de la población necesita recursos, así que “los Estados deben cumplir con fines constitucionales y legales en virtud de los cuales deben crear mecanismos para que la población acceda a los servicios públicos y de esta manera satisfacer sus necesidades básicas, disfrutando de sus derechos fundamentales” (Vargas-Restrepo, 2012, p. 207).

Se entiende por lo anterior que el Estado puede garantizar a la sociedad el cumplimiento de los derechos como servicios públicos o la satisfacción de las necesidades, y para ello debe tener recursos por medio de la recaudación de la misma población, pero con todo y el diseño de las políticas fiscales y mecanismos de recaudación, la desigualdad en la entrega de beneficios es marcada, y más si sabemos que la renta nacional cumple fines por parte del Estado.

Pues bien, en una primera aproximación a este complejo tema, se puede señalar que, si el tributo cumple un importante papel en la economía de servir de instrumento de distribución de la riqueza y de estabilización de la economía, lo cual se ubica por encima de la misma financiación del gasto público, entonces es necesario determinar los criterios, principios y métodos bajo los cuales el Estado debe intervenir en dicha redistribución de la renta y de la riqueza nacional (Vargas-Restrepo, 2012, p. 220).

Lo anterior se puede analizar desde un punto de vista de equidad fiscal, es decir, según la política fiscal una parte de lo recaudado es para la distribución del gasto público, la otra para redistribuir la riqueza o renta de unos en otros de escasos recursos, ahí es donde surgen preguntas como si es justa esta o aquella repartición o qué tanto de los ingresos realmente se dirigen a atender a las poblaciones más vulnerables. Adicional a lo expuesto anteriormente, también se podría dejar planteado como reto o reflexión para los contables la necesidad de entrar a analizar y considerar si las políticas y normas contables que se aplican contribuyen a la equidad en el recaudo y distribución de los recursos tributarios, lo cual incide en el cumplimiento de los propósitos.

## Conclusiones

El concepto de justicia, tanto en términos generales, como en el campo tributario, adquiere varias interpretaciones y significados según el contexto en el que se utilice. Cuando se habla de un sistema tributario justo, este término se somete a varias posturas e interpretaciones; pues bien, la palabra justicia se debe de basar en lo que es justo para la sociedad, ya que ella se encuentra implicada en la toma de decisiones fiscales. Es un concepto normativo del deber ser, dado su rasgo ético. Evidentemente en el transcurso de los años es notorio que los entes que crean tributos no siempre se basan en la esencia de la justicia, por el contrario, imponen tributos a toda la sociedad sin importar sus condiciones ni la capacidad contributiva de algunos individuos y pueden llegar a crear mayores inequidades. La equidad, aunque no sea la única dimensión posible de la justicia tributaria, es una de sus manifestaciones importantes en nuestro contexto y se manifiesta en aspectos como la progresividad.

La justicia tributaria se encarga principalmente de que se cumplan en la sociedad los fines propuestos por el Estado, por medio de un sistema tributario que recaude y distribuya apropiadamente los recursos financieros, cumpliendo así apropiadamente su función social, según los criterios de la Hacienda Pública. Sin embargo, no todas las personas pueden en ocasiones estar de acuerdo, ya que en su percepción no se ve reflejado lo que se aporta y acuden a evadir impuestos y buscar otras alternativas para no contribuir al buen funcionamiento del Estado. La sociología fiscal estudia, entre otros aspectos, esas percepciones sociales ante los tributos, tanto las favorables como las desfavorables y las razones por las cuales algunas personas actúan de forma incumplida o evasora ante sus obligaciones tributarias.

Es importante que la estructura tributaria y la gestión de la Hacienda Pública propendan por la justa recaudación y redistribución de las riquezas, de modo que generen un equilibrio y garanticen que todos los agentes de la población gocen de beneficios equitativos, o, en su defecto, de acuerdo con las características que los definen, es decir que se mire y se trate diferente a quienes tienen una capacidad contributiva distinta, o a quienes necesitan más, de tal modo que el sistema apunte por una estructura progresiva y no regresiva, minimizando la inequidad y la injusticia tributaria en nuestro país. Es posible, y se propone como reto profesional, analizar la relación entre políticas contables y normas tributarias que se aplican en las organizaciones y sus efectos en el recaudo tributario y, con ello, en la Hacienda Pública.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran la inexistencia de conflicto de interés con institución o asociación comercial de cualquier índole.

## Referencias

- Bolaños-Bolaños, L. (2017). Justicia tributaria como principio constitucional en el Estado social de derecho. *Revista de Derecho*, (48), 54-81. doi: <http://dx.doi.org/10.14482/dere.48.10141>.
- Corona, J., y Díaz, A. (2003). *Introducción a la hacienda pública* (2da edición). Barcelona, España: Editorial Ariel.

- Corte Constitucional (1998). *Sentencia C-183 de 1998*. Demanda de inconstitucionalidad contra el artículo 476 (parcial) del Decreto 624 de 1989, “Por el cual se expide el Estatuto Tributario de los impuestos administrados por la Dirección General de Impuestos Nacionales”. Bogotá. Recuperado de <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1998/c-183-98.htm>.
- Morales-Manchego, M. (31 de julio de 2018). Las rutas de evasión de impuestos que tendrá que atacar el gobierno. *Portafolio*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/las-rutas-de-evasion-de-impuestos-que-tendra-que-atacar-el-gobierno-519537>.
- Pacheco-Carrascal, M. A. (2017). *Aportes de la economía conductual a la comprensión del comportamiento tributario: una aproximación al caso de los contribuyentes en la ciudad de Bogotá* (Tesis de maestría). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/64345/>.
- Pastor-Arranz, L. (2015). Metodología de la sociología fiscal: enfoque internacional en la investigación sociológica. En: E. González García, A. García Muñoz, J. García Sansano y Iglesias Villalobos, L. (Coords). *Mundos emergentes: cambios, conflictos y expectativas*. Toledo, España: ACMS.
- Rodríguez-Múnera, M. (25 de noviembre de 2003). Revisar las exenciones tributarias. *El Tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1028992>.
- Steuerle, E. C. (2002). And Equal (Tax) Justice for All? *Urban Institute Press*. Retrieved from <https://www.urban.org/sites/default/files/steuerle-excerpt.pdf>.
- Vargas-Restrepo, C. M. (2012). El principio de justicia en la tributación. *Económicas CUC*, 33(1). 9-32. Recuperado de [https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/183/pdf\\_25](https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/183/pdf_25).

Recibido: 14/05/2019 Aprobado: 25/06/2019 Publicado: 01/07/2019

# Propuesta de modelo de evaluación de competencias en el área contable de los estudiantes de Contaduría Pública de la Universidad Santo Tomás mediante rúbricas: autoevaluación

## Proposal for a competency in the accounting area of the Public Accounting evaluation model for the students of the Santo Tomás University through rubrics: self-assessment

Gabriel Moreno\*  
Oscar Yamith Duque Cruz\*\*

Universidad Santo Tomás, Colombia

### Forma de citar este artículo en APA:

Moreno, G., y Duque Cruz, O. Y. (julio-diciembre, 2019). Propuesta de modelo de evaluación de competencias en el área contable de los estudiantes de contaduría pública de la Universidad Santo Tomás mediante rúbricas: autoevaluación. *Science of Human Action*, 4(2). pp. 255-276. <https://doi.org/10.21501/2500-669X.3496>

\* Psicólogo egresado de la Universidad INCCA de Colombia. Magíster en Calidad y Gestión Integral. Docente e investigador de la Facultad de Contaduría Pública de la Universidad Santo Tomás. Miembro del grupo de investigación Contaduría: Información, Control e Impacto Social y del Observatorio Colombiano de Educación Contable OCEC. Correo electrónico: gabrielmoreno@usantotomas.edu.co

\*\* Magíster en Educación, Universidad Santo Tomás. Administrador de Empresas, Universidad Antonio Nariño. Docente e investigador de la Facultad de Contaduría Pública de la Universidad Santo Tomás. Integrante del grupo de investigación Contaduría: Información, Control e Impacto Social y del Observatorio Colombiano de Educación Contable (OCEC). Contacto: oscarduque@usantotomas.edu.co

## Resumen

El presente trabajo tiene como propósito diseñar un modelo de autoevaluación de competencias en el área contable de los estudiantes de contaduría pública de la Universidad Santo Tomás mediante rúbricas, a partir de la comprensión que la educación superior debe tener del concepto y evaluación de competencias. Al formar y evaluar por competencias, se hace indispensable considerar la instrumentalización de estas; de allí parte el sentido de la evaluación auténtica, en este caso, mediante rúbricas.

La formación por competencias de los contadores públicos se deriva del modelo de desarrollo de competencias de *The International Accounting Education Standards Board*, que ha formulado las guías básicas en materia de educación contable y sus resultados. Esta propuesta considera una parte teórica-conceptual y desarrolla una propuesta de rúbrica a partir de competencias clave: formulación de hipótesis, trabajo en equipo, elaboración conceptual, liderazgo y análisis, como competencias del quehacer contable.

Como aspectos centrales identifica:

- La formulación de hipótesis no parece ser una herramienta mental de lo cotidiano, sino que se le asocia casi exclusivamente a la investigación científica.
- En las respuestas no hay consistencia entre las competencias liderazgo y trabajo en equipo, contrario a los planteamientos de los teóricos sobre el tema.
- La competencia análisis no puntúa alto, a pesar de ser una competencia clave para el ejercicio del contador público.

Como aspectos a considerar se encontró que:

- Es necesario redefinir los procesos de autoevaluación, dado que se requiere, como paso previo, la confianza antes de autoevaluar.

## Palabras clave

Competencias; Contaduría pública; Educación; Liderazgo.

## Abstract

The purpose of this work is to design a model of self-assessment of competencies in the accounting area of public accounting students of the University of Santo Tomás through rubrics; based on the understanding that higher education must have of the concept and evaluation of competencies. When training and evaluating competencies, it is essential to consider their instrumentalization, hence the meaning of the authentic evaluation, in this case, by rubrics.

The training by competencies of public accountants is derived from the competence development model of *The International Accounting Education Standards Board*, which has formulated the basic guidelines on accounting education and its results.

This proposal considers a theoretical-conceptual part, and develops a rubric proposal, based on key competences: hypothesis formulation, teamwork, conceptual elaboration, leadership and analysis, as competences of the accounting task.

As main aspects it identifies:

- The formulation of hypotheses does not seem to be a mental tool of everyday life, but is almost exclusively associated with scientific research.
- In the answers there is no consistency between the leadership and teamwork competencies, contrary to the theoretical approaches of the subject.
- The competition analysis does not score high, despite being a key competence for the exercise of the public accountant.

As aspects to consider, it was found that it:

- Is necessary to redefine the processes of self-evaluation, given that trust is required as a previous step, and then self-evaluation.

## Keywords

Competitions; Public accounting; Education; Leadership.

# Introducción y antecedentes

La formación de los contadores públicos está asociada al modelo de desarrollo de competencias implementado por la IAESB (The International Accounting Education Standards Board), quien ha formulado las guías básicas en materia de educación y ha definido los resultados que se esperan lleven a cabo en los programas de formación (Bautista, 2015). Sería mejor que se remitieran directamente al Handbook of International Education Pronouncements (2017) de la IFAC.

Esta concepción se fundamenta en la formación basada en competencias, teniendo en cuenta de manera inherente a la evaluación, la cual debe ser consistente con la propuesta de modelo que se ha planteado y debe sostenerse en la definición clara y concreta de ellas; en sus niveles, estrategias y modos de evaluación, remitirse puntualmente al IES 6–Assesment of Professional Competence<sup>1</sup>. De esta manera, y teniendo en cuenta los requerimientos normativos internacionales, que buscan formar por competencias, se debe asumir la evaluación con las mismas características. En este escenario no sería posible formar por competencias y evaluar desde lo que se conoce como el modelo tradicional de evaluación, asociado fundamentalmente a la recordación, sin que ello implique ningún aspecto aplicado; el modelo de competencias, por el contrario, exige un componente de actuación contextual, soportada en una fuerte elaboración conceptual.

Uno de los aspectos más críticos del proceso educativo se encuentra en la evaluación, dado que esta, como actividad metódica y ordenada, orienta todo el quehacer educativo porque a partir de ella se puede verificar si las acciones realizadas son consistentes con los objetivos y propósitos de formación, y en consecuencia se pueden estructurar las debidas acciones de mejora. No obstante, la importancia ya señalada, la evaluación está sujeta a diversas concepciones tanto desde lo filosófico como desde lo conceptual y metodológico, pero en el entendido que independientemente de la forma como se aborde, esta revestirá importancia suma, tanto para el estudiante como para el proceso educativo propiamente dicho. En este orden de ideas, unos enfoques de la evaluación privilegian el proceso, mientras que otros destacan los resultados; ello tiene relación con la forma como se conciba el proceso formativo, donde no tendría por qué existir dualidades respecto a la concepción de los enfoques evaluativos, dado que no son excluyentes.

<sup>1</sup> Evaluación de la competencia profesional.

Al pretender iniciar un proceso evaluativo ha de evidenciarse el contexto de este, y por ello la evaluación debe empezar con un análisis de las necesidades (Blanco, 1996). Por ello es importante fijar qué se quiere evaluar, debido a lo complejo de las variables que concurren alrededor del hecho educativo, es decir, las intencionalidades de la evaluación. Es innegable el alto componente profesional que requiere la formación del contador público, asociada a concepciones metodológicas y evaluativas distintas a las observadas de manera tradicional, más relacionadas con la repetición y de carácter absoluto.

Es importante recordar que una de las características centrales de la evaluación de las competencias es su gradualidad, expresada en niveles de desempeño. Ello implica que hay que plantearse si es posible proponer un modelo que permita armonizar los conceptos de evaluación en la formación del contador respecto a los escenarios de actuación.

Una rúbrica es un instrumento cuyo objetivo es determinar los criterios de realización de los compromisos de aprendizaje, particularmente en la intención de aprovechamiento de los conocimientos que se vayan adquiriendo y, por consiguiente, de evaluación entre los estudiantes y docentes (evaluación compartida). Así, la rúbrica es el camino de los compromisos adquiridos y muestra las expectativas que los estudiantes y los docentes comparten y asumen para la realización de algunas tareas (Alsina et al., 2013).

De acuerdo con lo que se pretende evaluar, las rúbricas pueden ser holísticas (evaluación integral sin determinar los componentes del proceso o tema evaluado) o analíticas (qué va a evaluar cada parte de una actividad). La siguiente tabla presenta lo indicado por Alsina *et al.* (2013) sobre la intención de una rúbrica de tipo holístico.

**Tabla 1.** Ejemplo de rúbrica holística.

6	Lo hace ejemplarmente.
5	Lo hace excelentemente.
4	Lo hace notablemente.
3	Lo hace correctamente.
2	Lo hace con algún error.
1	Lo hace con errores sustanciales.
0	No lo hace.

Fuente: de Alsina *et al.* (2013). p. 9

En este sentido, la rúbrica, al ser un instrumento de evaluación auténtica, se convierte en un mecanismo apropiado, consistente y pertinente para articular el aprendizaje con la actuación en contexto, necesaria para los contadores públicos de la Universidad Santo Tomás, que permita evidenciar su desempeño. Para el efecto, ha de entenderse como evaluación auténtica aquella que va a destacar la importancia de la aplicación de una habilidad en el contexto de una situación cotidiana y real (Vallejo y Molina, 2014).

De este modo, el presente artículo pretende plantear un proceso de evaluación, considerando que se mejorarían el desempeño y la pertinencia de la formación en su conjunto, dado que los aprendizajes estarían asociados directamente a escenarios de actuación. Particularmente, la preocupación inicial es por el ámbito de la autoevaluación, entendiendo que los estudiantes son corresponsables de su propio proceso formativo y nadie mejor que ellos para identificar su desarrollo.

Lo anterior conlleva preguntarse ¿cuáles son las características de las rúbricas que permiten diseñar un modelo de autoevaluación de competencias en el área contable, de los estudiantes de Contaduría Pública de la Universidad Santo Tomás?

## Marco teórico-conceptual

Dado que sobre el tema de competencias y evaluación de estas se ha escrito bastante, pero no necesariamente se ha contextualizado, los autores pretenden enunciar tan solo algunos documentos, por la relevancia de sus aportes:

La Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación-ANECA (2013) orienta al momento de elaborar nuevos planes de estudio y sus espacios académicos en relación con la importancia de mejorar procedimientos que garanticen la calidad. Los procesos evaluativos deberán ser coherentes con lo planteado en los planes de estudio. Esta afirmación se sustenta en cuanto las competencias sean consistentes con los modelos, como también con los propósitos de formación. Según lo indicado por Díaz (2005), los procesos de evaluación deben caracterizarse por su sencillez y claridad para lograr ser incorporadas e interiorizadas por cada uno de los protagonistas del proceso de formación.

Por su parte, Menéndez (2009) resalta la importancia de las competencias, la cual estriba en dos conceptos: por un lado, la construcción teórica de la misma, y por otro, la derivación en términos de formalización de la competencia; para ello recoge de manera formal lo planteado por el Proyecto Tunning respecto al concepto de competencias, y especialmente la conceptualización de estas, desde una perspectiva psicológica, profesional, genérica y de evaluación de las competencias.

En general, sobre las competencias y evaluación de estas se evidencia un relativo consenso sobre:

- ▶ La necesidad de operacionalizar la competencia.
- ▶ Cada competencia indica diferentes niveles de desempeño.
- ▶ Los objetivos de aprendizaje y la evaluación deben ser coherentes.
- ▶ Derivada del concepto de competencias, la evaluación debe ser auténtica.

- Tanto las competencias, su explicitación como evaluación, deben estar formalizadas para que así puedan cumplir con el propósito de formación, de reflexión y mejoramiento.

La evaluación, entonces, podría considerarse uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta dentro del proceso educativo, por ser “una actividad metódica y ordenada que orienta todo el quehacer educativo” (Duque y Moreno, en prensa, p. 11). Por ello, los autores coinciden en indicar que desde ella se puede corroborar si los resultados y las acciones realizadas son sólidas frente a lo planteado en la formación. Algunas corrientes, al evaluar consideran prioritario el proceso, mientras que otras destacan los resultados:

ello sin embargo y en principio, podría pensarse no son excluyentes, sino que enfatizan en uno o en otros aspectos de la evaluación, de tal forma que puedan ejercitarse las dos concepciones simultáneamente, como son la formación del individuo como parte del desarrollo integral del ser humano, y al mismo tiempo lo relacionado con la producción de resultados, condición propia de la actuación profesional (Duque y Moreno, en prensa, p. 11).

Por su parte, la evaluación auténtica permite la resolución activa de tareas amplias y complejas y de problemas reales en que los estudiantes deben utilizar conocimientos adquiridos con anterioridad y una diversidad de habilidades de carácter complejo. La evaluación auténtica se enfoca en el cómo se desempeñan los alumnos y la gama de estrategias de instrucción y de evaluación holistas y rigurosas. Este tipo de evaluación busca determinar qué sabe el estudiante y cómo implementa distintos instrumentos desde lo tradicional, enfocados en consolidar evidencias reales y vivencias significativas en torno a diversos tipos de conocimiento (Ahumada, 2005).

Margalef (2005) hace un recorrido por diferentes autores y se pregunta si es posible construir un marco común de la evaluación. Igualmente se hace otras preguntas entre las cuales sobresale si la evaluación en el proceso educativo es un subproceso independiente o hace parte del aprendizaje mismo, dado que la evaluación tiene entre sus funciones la de retroalimentar el proceso de aprendizaje. Y es un planteamiento interesante, porque hace parte de la epistemología de la evaluación, y no como un mero apéndice del proceso de aprendizaje. También la autora plantea que en la educación superior se han presentado innovaciones en la enseñanza-aprendizaje que no tienen necesariamente correspondencia en el proceso evaluativo. He ahí el reto.

## Tipos de evaluación de competencias

Las siguientes formas de evaluación de competencias (evaluación según el sujeto), podrían ser referidas mediante las rúbricas:

## Heteroevaluación

Es una forma de valoración clásica que desarrolla una persona sobre las competencias de otra, donde se considera aspectos a mantener y a mejorar respecto de los estándares acordados. La heteroevaluación es frecuentemente realizada por el docente al estudiante. Así pues, se evalúan las competencias de los discentes con base en el desempeño de las actividades que se asemejan al contexto laboral. Es enriquecedor debido a la buena cantidad de información que un profesor puede recolectar de sus estudiantes; sin embargo, “su limitación se encuentra en los juicios que de allí se desprenden y que para algunos casos puede derivar en algo relativamente traumático para el estudiante, especialmente si se encuentra en etapas críticas de su desarrollo” (Duque y Moreno, 2016).

## Coevaluación

Esta es una estrategia mediante la cual los estudiantes valoran sus competencias de manera conjunta, con criterios y valores definidos con anterioridad y donde se interactúa con reflexión. Aquí es importante que los estudiantes valoren y apropien los conceptos de retroalimentación, basada esta, en valores como el respeto y la confianza y que encuentren su importancia para mejorar su desempeño. La coevaluación es una evaluación cuyo actor principal es el estudiante y en la que no se hace observable el poder del docente; por ello lo valioso de que los mismos estudiantes puedan valorar y ser valorados en términos distintos a los tradicionales.

## Autoevaluación

En este tipo de evaluación es el estudiante quien asigna un juicio valorativo a su propia formación, con criterios de desempeño definidos con anterioridad. Aquí se espera que se desarrolle la autonomía del estudiante y su corresponsabilidad ante la construcción, desarrollo y evaluación de sus propósitos de formación. La autoevaluación es un proceso que debe ser planeado y que no permite improvisación, sino que se integra en un marco didáctico que se inicia en la misma planeación y que se desarrolla día a día en las clases (Fernández, 2011).

## La rúbrica

La rúbrica es un instrumento que busca determinar los criterios de realización de los compromisos de aprendizaje, así como de evaluación compartida entre los estudiantes y los docentes. Alsina et al. (2013) indican que la rúbrica es el camino de las tareas adquiridas y muestra las expectativas que los estudiantes y los docentes comparten y asumen sobre algunas actividades, aspectos que deberán determinarse y organizarse en distintos niveles para comprobar su cumplimiento. Este artículo precisa claramente la naturaleza de lo que es una rúbrica y en cuáles contextos puede ser utilizada apropiadamente. En este se expresa claramente la relación

que ha de existir entre el proceso de aprendizaje, con la evaluación que de ella se ha de derivar; es decir, la evaluación es concebida no como un apéndice del proceso educativo, sino, por el contrario, parte central del mismo, tanto que es impensable concebir la evaluación sin la relación enseñanza-aprendizaje. Para el efecto, este documento utiliza los desarrollos de la psicología en lo relacionado con la medición, particularmente en lo atinente a las escalas valorativas. Se entiende que la evaluación, así concebida, permite a los actores del proceso una mayor consistencia, en la medida en que hay una ruta preestablecida tanto para el aprendizaje como para la evaluación.

En esta misma vía se encuentra un artículo que vale la pena revisar y es el desarrollado por Gatica y Uribarren (2013), quienes explican la forma de elaborar una rúbrica, para lo cual se aprovecha la experiencia que desde el ámbito médico se tiene en evaluaciones objetivas, en el entendido de que en su quehacer se busca dejar poco margen para la interpretación y, por el contrario, se pretende que sea lo más precisa posible. En primer lugar se precisan los diferentes tipos de rúbrica, los cuales pueden ser globales o analíticos, entendido el primero como aquel que es de naturaleza comprensiva y holística, es decir, realiza una evaluación integrada del estudiante; y el segundo se refiere a la evaluación fragmentada del desempeño del estudiante, parte por parte, para así determinar la calificación total.

Vallejo y Molina (2014) centran uno de sus trabajos en el concepto de evaluación auténtica, entendida como aquella que es más cercana a la realidad de actuación del estudiante; por ello se manifiesta que está soportada en el modelo de competencias. En este orden de ideas, se enfoca en el hecho de que la rúbrica es un instrumento de evaluación centrado en el estudiante; ha de notarse que este centramiento en el estudiante se explica desde las teorías socio-constructivistas, en las cuales el estudiante deja de ser un receptor de conocimientos para convertirse en eje de su propio proceso formativo. Para el efecto se entiende que el proceso de aprendizaje, a más de ser formativo, también es sumativo, pero no en el sentido de agregado, sino de complejidad, donde el estudiante desarrolla su capacidad de comprender múltiples perspectivas de un problema. Para ello debe existir una correspondencia entre los objetivos formulados para el aprendizaje y los objetivos evaluativos.

Por su parte, Gallo (2014) indica en su tesis de licenciatura lo siguiente:

- ▶ Que el mundo socio-productivo exige unas competencias y que la evaluación de estas se realiza apropiadamente mediante rúbricas.
- ▶ Dado que la formación en educación superior se encuentra estrechamente ligada al sistema productivo, se estaría hablando de aprendizaje de adultos, y hay que reconocer que este tiene unos principios diferentes al de los estudiantes niños o adolescentes.

- ▶ Sin dejar de reconocer que por medio de la evaluación deben evidenciarse los resultados, también enfatiza en el papel que cumple el proceso en la formación de los estudiantes; allí las rúbricas pueden aportar.

Dado que las rúbricas son instrumentos apropiados para evaluar las competencias, es importante tener en cuenta estos dos conceptos. Para el efecto, Rodríguez (2014) concibe las rúbricas como un instrumento de evaluación, principalmente de los aspectos prácticos de una asignatura. Se entiende, como lo indica la citada autora, que las rúbricas cumplen un doble papel: por un lado, permiten mejorar el proceso de aprendizaje de los estudiantes, teniendo en cuenta también que es una metodología centrada en el estudiante, y por otro lado permiten valorar su aporte al desarrollo de las competencias.

Carrizosa y Gallardo (s.f.) hacen mención que participar de alguna forma en lo establecido en el espacio europeo de educación superior, implica también un cambio de concepción y de metodologías de la educación, al buscar pasar de una educación basada en el transmisionismo a una educación soportada en las competencias profesionales. En este sentido, las rúbricas de evaluación son entonces concebidas como una metodología apropiada en el marco de la intención atrás descrita, porque permiten trabajar sobre criterios preestablecidos, como criterios de actuación de los estudiantes. Entre las bondades reconocidas para el uso de rúbricas de evaluación, se encuentra trabajar con criterio procesual y no solamente sobre los resultados, concepto más asociado al instruccionismo.

Para concluir, la rúbrica, al ser un instrumento de evaluación auténtica, se convierte en un mecanismo pertinente que deberá articular el aprendizaje con la actuación en contexto, necesaria para la formación de los contadores públicos de la Universidad Santo Tomás, permitiendo así evidenciar su desempeño.

## Metodología

Se propone un modelo de evaluación de competencias en el área contable de la formación de contadores públicos de la Universidad Santo Tomás con enfoque cualitativo. Por lo anterior se ha considerado que el alcance de la misma sea descriptivo, dado que, según Hernández, Fernández y Baptista (2010):

el investigador describe fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke, 1989). Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar (p. 102).

El estudio descriptivo permitirá analizar cómo están concebidas las rúbricas y cómo se manifiestan en los procesos de aprendizaje de la Facultad de Contaduría Pública señalada. Hernández, Fernández y Baptista (2010) indican que los estudios descriptivos ofrecen la posibilidad de hacer algunos tipos de predicciones, aunque no sean tan exactas o profundas; en este sentido, la presente investigación podría inferir su propuesta de predecir si el uso de un modelo de evaluación por rúbricas permitirá mejorar el desempeño y la pertinencia de la formación integral de los contadores públicos específicos considerados en este trabajo.

En ese mismo sentido, pero abordando otro tópico de la metodología a utilizar, se retoma la metodología indicada por John Elliott, quien desde sus postulados sociales desarrolla conceptos que pueden aplicarse al campo y donde, como afirma MacKernan (2001, p. 43): “la tarea de los profesionales en ejercicio era interpretar su práctica cotidiana en la búsqueda de autodesarrollo reflexivo. Lo que se ofrecía por medio de J. Elliott era nada menos que la reunificación de la teoría y la práctica”. La concepción expuesta aporta al proyecto de investigación y da cuenta precisamente de la necesidad de hacer de esta propuesta un ejercicio reflexivo y participativo para la comunidad académica contable de la Universidad Santo Tomás.

Es de anotar que esta se realizará para los espacios académicos particulares del área contable en la formación de contadores públicos de la Universidad Santo Tomás, no por desconocer otros espacios, sino porque desde los planteamientos internacionales estos están claramente identificados y son el núcleo de la formación del contador público.

Para efectos de la presente investigación, se había pensado inicialmente en que la parte aplicada estaría enfocada a un proceso de heteroevaluación, soportada en los Syllabus de introducción y en la teoría y práctica contable del programa. Sin embargo, al hacer la revisión de los Syllabus mencionados se encontró que:

- ▶ Las competencias explicitadas en Introducción a la Contaduría no son lo suficientemente específicas para realizar una evaluación mediante rúbrica holística y, mucho menos, específica; igual sucede con la asignatura de Teoría y Práctica Contable I.
- ▶ El espacio académico de Teoría y Práctica Contable III no presenta competencias y parece ser que hay una confusión entre este concepto y el de conocimientos (el cual es un componente de las competencias).
- ▶ Con relación a la Teoría y Práctica Contable II, aquí sí se identifican claramente las competencias de la asignatura.
- ▶ En cuanto a la Teoría y Práctica Contable IV se observa que las competencias aparecen identificadas parcialmente.

Sin embargo, como puede observarse, las competencias de los espacios académicos del área contable no se encuentran suficientemente identificadas, por lo menos formalmente, lo cual imposibilitaría cumplir con el primer objetivo específico de esta investigación, y de paso dejaría en entredicho el cumplimiento de los otros dos objetivos.

En este sentido, se optó por enfocar la parte aplicada de la investigación hacia el proceso de autoevaluación y a partir de las competencias que, aunque insuficientes, fueron identificadas por profesores del área contable. Estas fueron propuestas y explicadas en la investigación y llevadas a una propuesta de matriz holística con sus respectivos grados de actuación. Se reitera que la idea con esta propuesta es plantear un proceso de autoevaluación, presuponiendo que se mejoraría el desempeño y la pertinencia de la formación en su conjunto, dado que los aprendizajes estarían asociados directamente a escenarios de actuación.

## Población

Desde el inicio de este trabajo se ha indicado que se propone un modelo de autoevaluación de competencias del área contable en la formación de contadores públicos de la Universidad Santo Tomás, de tal manera que los protagonistas de este proceso de investigación son estudiantes en el período 2016-2 que estuvieran cursando alguna materia del área contable. Para el caso se ha escogido trabajar con 30 estudiantes.

El proceso para escoger los protagonistas no responde, como sí ocurre en la investigación cuantitativa, a una muestra. Lo que se hace necesario aquí es el concepto de los estudiantes destacados que se caracterizaron por tener las notas más altas al culminar el segundo corte de evaluación del semestre, quienes fueron seleccionados precisamente por su nivel de desempeño superior limitando con ello las posibilidades de que la autoevaluación de un estudiante estuviera influenciada por temas como la desmotivación o asociada al bajo desempeño.

## Estrategias para la recolección de datos

Como lo indican Hernández, Fernández y Baptista (2010), en el enfoque cualitativo, al igual que en el cuantitativo, la recolección de datos es fundamental, pero su objetivo no es determinar o medir las variables para inferir algo o analizar estadísticamente. Lo que sí busca un estudio cualitativo es:

obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, contextos o situaciones en profundidad; en las propias "formas de expresión" de cada uno de ellos. Al tratarse de seres humanos los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones,

interacciones, pensamientos, experiencias, procesos y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento (p. 583).

Es importante señalar que cada estudio cualitativo es, por sí mismo, un diseño de esa investigación, ya que este tipo de investigación no se planea al detalle y dependerá de las circunstancias del escenario indicado: el diseño será el abordaje que se ha de utilizar en todo el proceso de investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

De acuerdo con lo anterior, la construcción de la propuesta implicará las siguientes fases que permitirán el logro del objetivo general:

- a. **Fase de identificación de las competencias técnicas**, propias del área contable en la formación del contador público universitario, soportado en modelos internacionales de identificación y evaluación de competencias.

Esta fase debe contemplar el número de niveles que habrían de contener cada una de las competencias, así como su respectiva operacionalización. Este proceso surge a partir de una revisión documental en fuentes primarias –ya que son documentos de carácter normativo internacional–, las cuales se consultarán en bases de datos especializadas, revistas científicas y libros sobre el tema.

- b. **Fase de comparación** de dichas competencias con las competencias actuales utilizadas en el área contable del programa de Contaduría Pública de la Universidad Santo Tomás.

En principio se había previsto que esta identificación se realizara desde los referentes internacionales valorados por profesores del área contable, mediante entrevista de eventos conductuales o análisis de incidentes críticos. Sin embargo, como se había indicado atrás, las competencias de los espacios académicos del área contable no se encuentran suficientemente identificadas, por lo menos formalmente, lo cual imposibilitó llevar a cabo esta fase en los términos que se habían preestablecido. Por ello, se optó por desarrollar este punto desde el proceso de autoevaluación y a partir de las competencias que fueron identificadas por profesores del área contable.

- c. **Fase de diseño y construcción de una rúbrica piloto**, la cual será sometida a un proceso de validación, mediante juicio de expertos y un proceso reflexivo-crítico con el objetivo de identificar elementos que conduzcan al diseño del modelo atrás mencionado.

**d. Construcción de rúbrica prototipo y fase de aplicación y evaluación de resultados.** Esta investigación cualitativa es carácter fenomenológico, que se nutre de las atribuciones dadas a los significados. Por lo anterior, el instrumento construido pasará a la aplicación y con los resultados de ella se analizará si efectivamente la rúbrica es una metodología apropiada para evaluar las competencias de los estudiantes de contaduría pública de la Universidad Santo Tomás en el área contable. Para lo anterior se ha escogido trabajar con 30 estudiantes que se caracterizaron por tener las notas más altas al culminar el segundo corte de evaluación del semestre.

## Resultados

El análisis de los resultados se sustenta en la explicación de lo encontrado, al realizar el proceso de aplicación de los instrumentos de recolección de información desarrollado en las fases explicadas en el apartado anterior. Posteriormente, se encuentran discriminados los resultados, luego de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, a saber:

- a. Fase de análisis de las competencias técnicas,** propias del área contable en la formación del contador público universitario, soportada en modelos internacionales de identificación y evaluación de competencias: acá se buscaba contemplar el número de niveles que habría de contener cada una de las competencias y la revisión documental en fuentes primarias y documentos de carácter normativo internacional, los cuales están sustentados en los Syllabus del área contable, objeto de investigación. La revisión da a entender que las competencias allí consignadas no son los suficientemente válidas o son demasiado básicas en su fin, lo cual suscitó que los autores de este escrito desarrollaran la propuesta de realizar un formato de autoevaluación, como una primera fase, necesaria de por sí, para poder pensar posteriormente en implementar o por lo menos proponer esquemas de evaluación mediante rúbricas para los estudiantes de Contaduría Pública de la Universidad Santo Tomás.
- b. Fase de comparación de dichas competencias con las competencias** actuales utilizadas en el área contable del programa de Contaduría Pública de la Universidad Santo Tomás. Las competencias referidas son trabajo en equipo, elaboración conceptual, liderazgo y análisis.

Como se ha indicado atrás, se tenía planeado que la identificación se realizara desde los referentes internacionales valorados por profesores del área contable, mediante entrevista de eventos conductuales o análisis de incidentes críticos. Sin embargo, la insuficiencia en la identificación de las competencias del área contable (es decir, no son explícitas) generó la necesidad de desarrollar este punto desde el proceso de autoevaluación y a partir de las competencias que fueron identificadas por profesores de dicha área. En la siguiente fase aparecerán discriminadas las competencias que el grupo de trabajo acordó realizar.

- c. **Fase de diseño y construcción de una rúbrica piloto:** Mediante un proceso reflexivo-crítico de validación con expertos del área contable de la Universidad Santo Tomás, se logró construir el modelo de autoevaluación de competencias de los estudiantes del área contable de la Facultad de Contaduría Pública de la Universidad Santo Tomás, así:

Tabla 2. Modelo de rúbricas de autoevaluación.

	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4	Grado 5
Formulación de hipótesis					
Trabajo en equipo					
Elaboración conceptual					
Liderazgo					
Análisis					

Fuente: elaboración propia.

## Descripción de las competencias:

- 1. Formulación de hipótesis (F. HIPÓTESIS):** es el enunciado de un principio, hecho o fenómeno en símbolos matemáticos, o no, que se caracteriza por el carácter predictivo de su formulación. Se encuentra soportada en la observación y el análisis del mismo. En últimas, es una forma de predicción.
- 2. Trabajo en Equipo (W. EQUIPO):** se entiende como la capacidad de trabajar asociativamente, con objetivos comunes, y teniendo en cuenta que los miembros han de tener competencias complementarias, por tanto, debe ser un generador de sinergias.
- 3. Elaboración Conceptual (E. CONCEPTUAL):** es una estrategia de aprendizaje caracterizada por la conducción de la información basada en conceptos, su organización y un agregado propio que permite la generación de valor en el conocimiento.
- 4. Liderazgo (LIDERAZGO):** aquel estilo que promueve la adaptación de los colectivos a un entorno altamente cambiante, incierto. Se caracteriza por la flexibilidad y adaptabilidad y deriva parcialmente de las competencias de la organización. El liderazgo en esta concepción se convierte en una poderosa herramienta para enfrentar la incertidumbre.
- 5. Análisis (ANÁLISIS):** es el estudio detallado de un tema que, en principio, es lo suficientemente complejo como para abordarlo en su totalidad; deriva de la descomposición del asunto o problema en partes para que posteriormente sea posible realizar comparaciones detalladas, así como identificar las relaciones causa-efecto.

## Descripción de los grados de la rúbrica holística

Grado 1: No manifiesta dominio alguno.

Grado 2: El conocimiento o práctica evaluada es débil; su nivel de experticia es bajo; esto se evidencia en indecisiones o en inhabilidad en la enunciación del conocimiento o en la realización de una actividad.

Grado 3: El conocimiento aún es inexacto y la aplicación se traduce en una ejecución poco hábil o poco ágil, lo que configura un nivel básico de experticia.

Grado 4: El conocimiento y la práctica están adquiridos y se demuestran con comodidad, naturalidad y presteza.

Grado 5: Se domina perfectamente el conocimiento y la práctica está automatizada. Es un nivel que posibilita la transferencia.

**d. Construcción de rúbrica prototipo y fase de aplicación y evaluación de resultados:** Teniendo en cuenta lo explicado en el apartado anterior, el instrumento construido se aplicó a 30 estudiantes que cursaban algunas de las materias del área contable, que se caracterizaron por tener las notas más altas al culminar el segundo corte de evaluación del semestre. A continuación, aparecen las tablas y figuras que muestran la discriminación de los resultados, teniendo en cuenta las competencias y lo señalado por cada estudiante de la muestra, así:

**Tabla 3.** Resultados generales muestrales, del instrumento aplicado sobre el modelo de rúbricas de autoevaluación.

PROPUESTA DE MODELO DE AUTOEVALUACIÓN DE COMPETENCIAS																														
COMPETENCIAS	MUESTRA																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
F. HIPÓTESIS	2	2	2	1	3	3	4	2	2	2	2	1	1	3	3	3	2	3	2	3	2	2	1	1	3	2	4	2	4	2
W. EQUIPO	5	5	5	5	3	5	5	5	3	3	5	2	3	4	3	4	5	5	5	3	3	4	4	5	3	5	5	4	4	
E. CONCEPTUAL	3	4	4	4	3	5	5	2	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	
LIDERAZGO	3	3	2	2	2	4	4	5	2	2	2	3	3	4	1	1	3	2	2	3	3	3	3	4	1	2	2	2	2	
ANÁLISIS	3	3	4	3	3	5	4	4	4	4	4	2	4	5	1	1	5	4	4	4	4	5	2	3	4	3	3	4	4	

Fuente: elaboración propia.

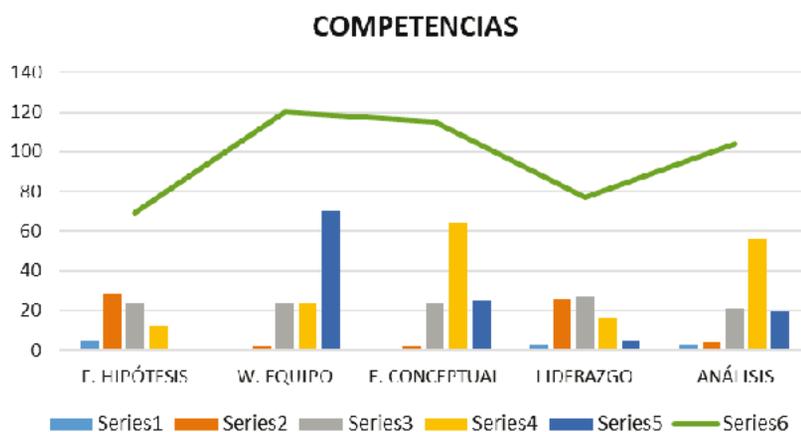
**Tabla 4.** Resultados generales del instrumento aplicado sobre el modelo de rúbricas de autoevaluación.

COMPETENCIAS	GRADOS					MÁXIMO POSIBLE POR COMPETENCIA: 150						
	1	2	3	4	5	MÁXIMO POSIBLE POR GRADO:						
						1=30; 2=60; 3=90; 4=120; 5=150						
F. HIPÓTESIS	5	28	24	12	0	69	3,333	18,67	16	8	0	46
W. EQUIPO	0	2	24	24	70	120	0	1,333	16	16	46,67	80
E. CONCEPTUAL	0	2	24	64	25	115	0	1,333	16	42,67	16,67	76,7
LIDERAZGO	3	26	27	16	5	77	2	17,33	18	10,67	3,333	51,3
ANÁLISIS	3	4	21	56	20	104	2	2,667	14	37,33	13,33	69,3
COMPORTAMIENTO POR GRADOS	12	64	123	176	125							

Fuente: elaboración propia.

Los datos diligenciados en las matrices anteriormente indicadas, donde se puntuaban las diferentes competencias previamente definidas, permitieron observar lo siguiente.

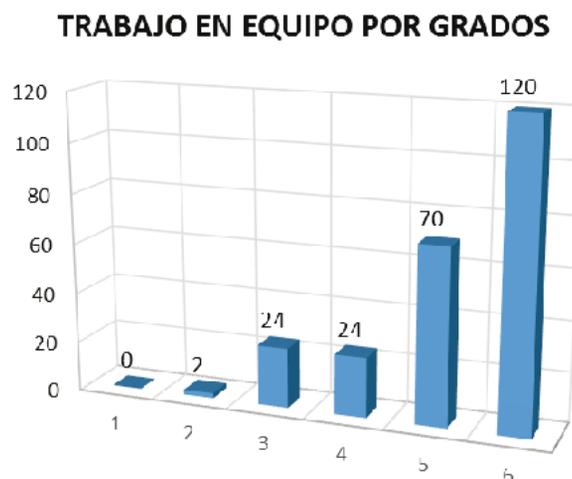
Figura 1. Resultados de cada competencia por grado.



Fuente: elaboración propia.

1. La competencia denominada trabajo en equipo es la que presenta el mayor porcentaje (80), mientras que la más baja es formulación de hipótesis (46). Los datos presentados pueden explicarse a partir de:
  - a. El concepto de trabajo asociativo (en cualquiera de sus formas) se ha hecho muy importante, de tal manera que casi no existe individuo que manifieste no ser capaz de trabajar apropiadamente con otros. Sin embargo, consideran los autores que existe una confusión conceptual respecto a lo que esto significa, según se desprende de la definición propuesta en este trabajo.

Figura 2. Resultados competencia trabajo en equipo por grados.

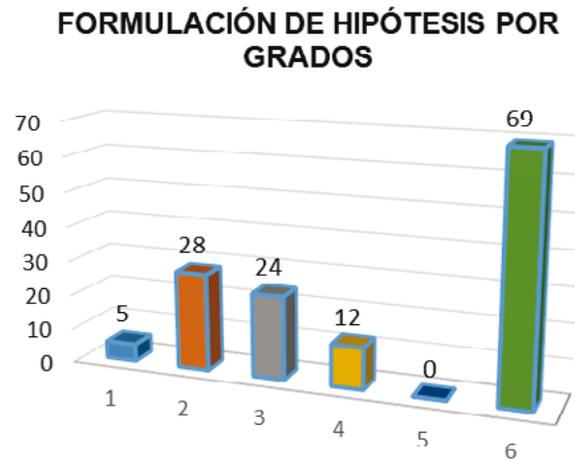


Fuente: elaboración propia.

- b. Por otro lado, el concepto de formulación de hipótesis podría estar asociado a considerar que las hipótesis son propias de la investigación científica y por tanto no están asociadas al trabajo cotidiano, cualesquiera que él sea.

Este asunto llevado a las actividades desarrolladas en un aula de clases parece estar indicando que no se discrimina entre trabajar con otros y trabajar en equipo, afirmación que es cierta para los estudiantes, pero que también podría ser válida para los docentes.

Figura 3. Resultados competencia *formulación de hipótesis* por grados.

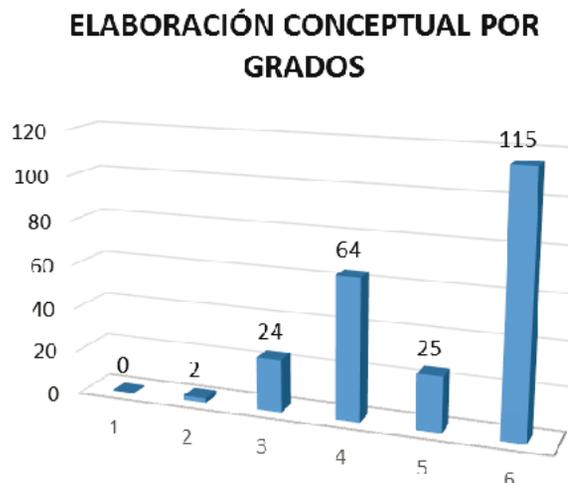


Fuente: elaboración propia.

2. Es significativo mencionar que solamente dos competencias (trabajo en equipo, 80 %, y elaboración conceptual, 76.67 %) superan la mitad del porcentaje, aunque levemente.

Esto hace pensar que, desde el punto de vista de la autoevaluación, los respondientes no identifican que hayan desarrollado apropiadamente las competencias definidas en los Syllabus del área contable, o en su defecto que entienden la naturaleza de las competencias como concepto general, mucho menos como competencias específicas del área contable y por tanto su relación con ellas es distante.

Figura 4. Resultados competencia *elaboración conceptual* por grados.



Fuente: elaboración propia.

- Es significativa también la puntuación en la competencia liderazgo (51.33 %) dado que se ha identificado que en el mundo organizacional esta competencia es muy importante, o mejor indispensable para trabajar asociativamente, preferiblemente en equipo, especialmente si se espera que el ejercicio del contador público trascienda las actividades meramente operativas propias de la disciplina.

Sin embargo, encuentran los autores una fuerte contradicción en la percepción de los estudiantes respecto a la mirada en conjunto de las competencias trabajo en equipo y liderazgo. Teóricamente se conoce la relación entre estos dos conceptos, de tal manera que no puede darse el uno sin el otro; sin embargo, en las respuestas no se observa consistencia en los resultados de liderazgo (51.33 %), frente a trabajo en equipo (80 %). La posible explicación se encuentra en la aparente baja claridad conceptual respecto a los conceptos aquí mencionados.

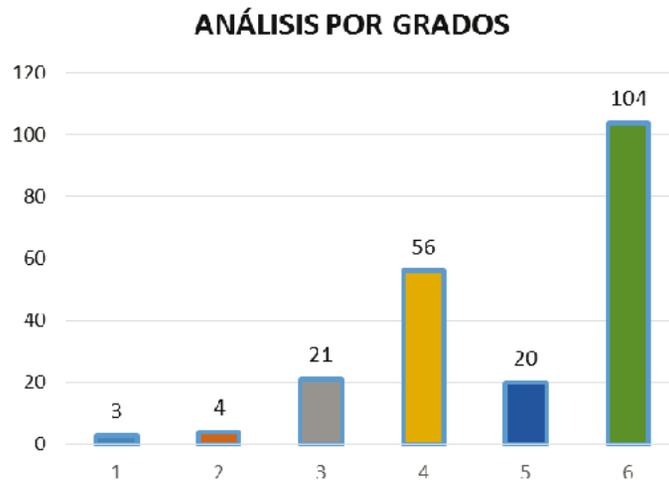
Figura 5. Resultados competencia liderazgo por grados.



Fuente: elaboración propia.

- Es llamativo también el puntaje obtenido en la competencia análisis (69.33 %), dado que consideran los autores es muy baja, especialmente si se tiene en cuenta que es muy importante para el ejercicio contable porque es el proceso mental que permite descomponer un problema mayor, de difícil abordaje, en unidades de análisis más pequeñas y al alcance de la persona.

Figura 6. Resultados competencia análisis por grados.



Fuente: elaboración propia.

## Conclusiones

La evaluación de las competencias es inherente al proceso de formación por competencias; dado que se supone que esta se encuentra asociada a un quehacer en contexto, entonces, y en la misma lógica, la evaluación debe estar asociada a la posibilidad de realizar acciones asociadas a las circunstancias.

Sin embargo, consideran los autores de este trabajo que de lo relacionado con el enfoque de competencias en educación superior es más lo que se menciona que lo que realmente se desarrolla y ello conlleva a que casi no exista documento que no mencione el concepto de competencias, pero que no se refleja en la aplicación, por lo menos desde lo evaluativo. Lo afirmado aquí se convierte en una conclusión general del trabajo, y ya desde aspectos más puntuales se señala:

- ▶ Es difícil pensar en el desarrollo de la competencia de trabajo en equipo, si existe una distorsión conceptual respecto a lo que ello significa. Casi que podría afirmarse que socialmente el tener la capacidad de trabajar en equipo es indispensable.
- ▶ La formulación de hipótesis no parece ser una herramienta mental de lo cotidiano, sino que se le asocia casi exclusivamente a la investigación científica. Nada más contrario a la realidad, dado que este concepto se asocia más con el desarrollo ontogenético y, por supuesto, con los desarrollos conjeturales que ha de estar en capacidad de realizar el ser humano.

- ▶ Los estudiantes perciben que el nivel de desarrollo de las competencias es bajo, por lo menos desde las que se proponen. En consecuencia, podría pensarse en una dificultad para comprender la finalidad de un proceso formativo particular.
- ▶ En las respuestas no hay consistencia entre las competencias *liderazgo* y *trabajo en equipo*, lo cual contradice los planteamientos de los teóricos del tema.
- ▶ La competencia *análisis* no puntúa alto, lo cual es preocupante en la medida en que es una de las competencias más importantes del ejercicio del contador público.
- ▶ El tema de la importancia de las competencias en educación es reconocido conceptualmente por parte de los actores de la comunidad académica. Sin embargo, parece no existir consistencia entre esto y su aplicación en espacios concretos de formación.
- ▶ Es importante considerar que según los desarrollos de IAESB (International Accounting Education Standards Board), tanto el proceso formativo como el evaluativo deben considerar las competencias técnicas, las capacidades profesionales y los valores profesionales.

## Recomendaciones

1. Definir categóricamente cuáles son las competencias propias del área contable, que superen una concepción genérica de lo que significan las competencias.
2. Redefinir en el aula los procesos de autoevaluación, dado que, siendo una muy buena estrategia evaluativa, esta debe realizarse en un ambiente de confianza entre todos los actores, de tal manera que primero se diseña intencionalmente un apropiado clima escolar, generador de una cultura de confianza entre los diferentes actores, para después sí pensar en autoevaluación, y por qué no mencionarlo, también en la coevaluación.
3. Desde el inicio deben explicitarse las intencionalidades del curso, de tal forma que sean claros para todos los actores (estudiantes, docentes, institución), los fines, los objetivos, las estrategias y la evaluación, especialmente esta última.
4. Asociar en el desarrollo de los cursos una mayor conexión entre los contenidos, las estrategias de enseñanza-aprendizaje y la evaluación.

# Conflicto de intereses

Los autores declaran la inexistencia de conflicto de interés con institución o asociación comercial de cualquier índole.

# Referencias

Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA). (2013). *Guía de apoyo para la redacción, puesta en práctica y evaluación de los resultados de aprendizaje*. Recuperado de <http://www.aneca.es/Sala-de-prensa/Noticias/2013/ANECA-presenta-la-Guia-para-la-redaccion-y-evaluacion-de-los-resultados-del-aprendizaje>.

Ahumada, P. (2005). *Hacia una evaluación auténtica del aprendizaje*. México: Editorial Paidós.

Alsina J, Argila A, Aróztegui M, Arroyo F, Badia M, Carreras A, ... Vila. (2013). Rúbricas para la evaluación de competencias. *Cuadernos de Docencia Universitaria*, 26, 1-70. Barcelona: Octaedro.

Bautista R. (2015). *Orientación pedagógica para la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera y la Norma Internacional de Información Financiera para las Pymes*. Bogotá, Colombia: Consejo Técnico de la Contaduría Pública.

Blanco, L. (1996). *La evaluación educativa, más proceso que producto*. Lérida, España: Edicions de la Universitat de Lleida.

Carrizosa, E. Gallardo, J. (s.f.). *Rúbricas para la orientación y evaluación del aprendizaje en entornos virtuales*. Recuperado de [http://www.uoc.edu/symposia/dret\\_tic2011/pdf/4.carrizosa\\_prieto\\_esther\\_gallardo\\_ballestero\\_jose.pdf](http://www.uoc.edu/symposia/dret_tic2011/pdf/4.carrizosa_prieto_esther_gallardo_ballestero_jose.pdf).

Díaz, F. (2005). *Enseñanza situada: vínculo entre la escuela y la vida*. México: McGraw-Hill.

- Duque, O., y Moreno, G. (En prensa). *Evaluación de competencias en el área contable, de la contaduría pública profesional: conceptos*.
- Fernández, S. (2011). La autoevaluación como estrategia de aprendizaje. *Marco Revista de Didáctica Ele*, (13), 1-15. Recuperado de [https://marcoele.com/descargas/13/sonsoles-fernandez\\_autoevaluacion.pdf](https://marcoele.com/descargas/13/sonsoles-fernandez_autoevaluacion.pdf).
- Gallo, Y. (2014). *La evaluación auténtica como instrumento mediador en la educación por competencias*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.
- Gatica, F., y Uribarren, T. (2013). ¿Cómo elaborar una rúbrica? *Investigación en Educación Médica*, 2(1), 61-65. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v2n5/v2n5a10.pdf>.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5 ed.). México: McGraw-Hill.
- MacKernan, J. (2001). *Investigación y currículum* (2 ed.). Madrid, España: Ediciones Morata.
- Margalef, L. (2005). Los retos de la evaluación auténtica en la enseñanza universitaria: Coherencia epistemológica y metodológica. *Perspectiva Educacional*(45), 25-44. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3333/333329100003.pdf>.
- Menéndez, J. (2009). La noción de competencia en el proyecto Tunning. Un análisis textual desde la sociología de la educación. *Observar*, 3, 5-41. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6369791>.
- Perera, A. (enero-abril de 2011). La coevaluación como metodología complementaria de la evaluación del aprendizaje. Análisis y reflexión en las aulas universitarias. *Revista de Educación*(351), 719-764.
- Pérez, M. (2014). Evaluación de competencias mediante portafolios. *Perspectiva Educacional. Formación de Profesores*, 53(1), 19-35. Recuperado de <http://www.perspectivaeducacional.cl/index.php/peducacional/article/viewFile/213/97>.
- Rodríguez, M. (2014). Evidenciar competencias con rúbricas de evaluación. *Escuela Abierta. Revista de Investigación Educativa*, (17), 117-134. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4801389>.
- Vallejo, M., y Molina, J. (2014). La evaluación auténtica de los procesos educativos. *Revista Iberoamericana de Educación*, (64), 11-25. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4774107>.

Recibido: 30/05/2019 Aceptado: 15/06/2019 Publicado: 01/07/2019

# Relaciones entre proyecto de vida y organizaciones: una mirada metafórica desde la planeación, la formación y la contabilidad<sup>1</sup>

## Relations between life project and organizations: a metaphorical view from planning, training and accounting

Ana María Zapata Mejía\*  
Juan Carlos Agudelo Restrepo\*\*  
Julián Esteban Flórez Correa\*\*\*  
Carlos Eduardo Castaño Ríos\*\*\*\*

Universidad de Antioquia

### Forma de citar este artículo en APA:

Zapata-Mejía, A. M., Agudelo-Restrepo, J. C., Flórez-Correa, J. E., y Castaño-Ríos, C. E. (julio-diciembre, 2019). Relaciones entre proyecto de vida y organizaciones: una mirada metafórica desde la planeación, la formación y la contabilidad. *Science of Human Action*, 4(2). pp. 277-306. <https://doi.org/10.21501/2500-669X.3497>

<sup>1</sup> Artículo derivado de proyecto de investigación para optar al título de Contador Público de la Universidad de Antioquia. Se adscribe a la línea de investigación Nuevos Desarrollos de la Teoría Contable del Grupo de Investigaciones y Consultorías en Ciencias Contables GICCO.

\* Estudiante Contaduría Pública Universidad de Antioquia, Seccional Suroeste. Contacto: [ana.zapata1@udea.edu.co](mailto:ana.zapata1@udea.edu.co)

\*\* Estudiante Contaduría Pública Universidad de Antioquia, Seccional Suroeste. Contacto: [juan.agudelo42@udea.edu.co](mailto:juan.agudelo42@udea.edu.co)

\*\*\* Estudiante Contaduría Pública Universidad de Antioquia, Seccional Suroeste. Contacto: [juliane.florez@udea.edu.co](mailto:juliane.florez@udea.edu.co)

\*\*\*\* Magíster en Administración de la Universidad de Antioquia, Contador Público. Profesor departamento de Ciencias Contables, Universidad de Antioquia. Jefe del Centro de Investigaciones y Consultorías – CIC, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia. Integrante del Grupo de Investigaciones y Consultorías en Ciencias Contables – GICCO. Contacto: [eduardo.castano@udea.edu.co](mailto:eduardo.castano@udea.edu.co)

## Resumen

Es importante que las empresas realicen una debida planeación y formación con el propósito de tener resultados financieros favorables. Así, se planteó como objetivo analizar las relaciones entre la planeación, la formación de las empresas y el proceso contable en los resultados financieros, utilizando el proyecto de vida del ser humano como metáfora para las organizaciones. Se realizaron entrevistas a siete empresarios de organizaciones del municipio de Andes (Antioquia) ubicadas en cuatro grupos denominados emprendimiento, crecimiento, sostenibilidad y consolidación.

Finalmente se concluyó que sí existe la metáfora propuesta de organización en relación con el proyecto de vida del ser humano, partiendo de relacionar los procesos de planeación y formación para la obtención de resultados financieros positivos.

## Palabras clave

Proyecto de vida; Formación; Proceso contable; Ser humano; Organización.

## Abstract

It is important that companies carry out proper planning and training in order to have favorable financial results. Thus, the objective was to analyze the relationships between planning, business formation and accounting process in financial results, using the human life project as a metaphor for organizations. Interviews were conducted with seven businessmen from organizations in the municipality of Andes (Antioquia), located in four groups called entrepreneurship, in growth, sustainability and consolidated.

Finally, it was concluded that there is the proposed metaphor of organization with its relation to the life project of the human being, starting from relating the planning and training processes to obtain positive financial results.

## Keywords

Life Project; Training; Accounting process; Human being; Organization.

# Introducción

Los contadores públicos tienen un lenguaje propio que desarrolla durante su vida académica y refuerzan en el ejercicio profesional. Sin embargo, es muy común evidenciar, sobre todo para las organizaciones de menor tamaño, que estos profesionales no transmiten un mensaje claro para los usuarios de la información contable, máxime cuando estos últimos no están capacitados ni familiarizados con su terminología.

La investigación que fundamenta este artículo parte de una necesidad identificada en el entorno: hay una permanente búsqueda de hacer que el lenguaje contable sea más cercano a la realidad de las personas que se identifican como usuarios de la información contable (receptores de información). Aunque, vale la pena considerar que estos usuarios potenciales, en la mayoría de los casos, carecen de un lenguaje especializado en términos financieros, de allí que estén mucho más lejanos a lo que desde la profesión se desea transmitir.

Es con esta prioridad que se busca relacionar lo que comunica el contador con algo que sea familiar a la vida cotidiana de los individuos. Para ello, el profesional contable se puede valer del uso de la metáfora, mediante la cual es posible vincular los procesos financieros y contables de la organización con el ser humano y su ciclo de vida. Cabe resaltar que hacer una comparación directa con el proceso natural de la vida humana no es viable, toda vez que las personas tienen la capacidad de razonar de forma independiente y toman decisiones que no necesariamente persiguen la lógica general de comportamiento esperado; mientras que las empresas siempre necesitan una persona natural que las lidere e indique un norte a seguir, por lo cual existe total dependencia de su futuro en relación con las personas que están trabajando para el cumplimiento de sus objetivos.

La investigación partió de un enfoque cualitativo y se recolectó información de fuente primaria por medio de entrevistas a los empresarios, gerentes y emprendedores del municipio de Andes (Antioquia). Este municipio antioqueño, ubicado al suroeste del Departamento, posee una población aproximada de 40.000 habitantes, según las proyecciones del censo del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) de Colombia. Su principal actividad económica se basa en la caficultura, y se complementa, a su vez, con una gran variedad de cultivos agrícolas y con un desarrollo importante en el sector agropecuario (ganadería, porcicultura, apicultura, avicultura), sin dejar de mencionar la reciente incursión en el sector turístico. Según el reporte de estructura empresarial de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, el suroeste antioqueño tiene un total de

7.342 entidades registradas formalmente; de estas, 7.166 son microempresas, 143 pequeñas, 26 medianas empresas y 7 grandes entidades; en cuanto a empresas registradas, el municipio de Andes tiene en su región un total de 884.

Desde la concepción metodológica, se subdividió la muestra en cuatro grupos según la edad de la empresa y su magnitud, estos grupos se clasificaron de la siguiente manera: emprendimiento (idea empresarial); crecimiento (entre los 0 y 5 años), sostenibilidad (entre los 5 y 10 años); y consolidación (más de 10 años de existencia). Esta clasificación se hizo a criterio de los investigadores, teniendo como base el ciclo de vida de los seres humanos.

Finalmente, se presentan en el artículo las conclusiones correspondientes a la investigación, las cuales permiten verificar la existencia de una relación entre el ser humano y la empresa desde la concepción de los empresarios, pero considerando en su esencia la diferencia entre la capacidad de razonamiento individual del ser humano frente a las limitaciones de las organizaciones que dependen siempre de la representación de personas naturales y tienen unos objetivos más específicos.

## Marco de referencia

Es común evidenciar en la literatura financiera y de gestión que los procesos de creación empresarial suelen tener un final difícil por múltiples factores como la limitada planeación financiera (Correa-García, Ramírez-Bedoya y Castaño-Ríos, 2010) o la débil gestión de su día a día empresarial por desconocimiento del entorno (Correa-García y Jaramillo-Betancur, 2007). Se suscitan por ello diversos estudios sobre la predicción de quiebra empresarial, que se enfocan en este tipo de entidades, dada la fragilidad financiera reflejada en sus reportes financieros (Bravo-Herrera y Pinto-Gutiérrez, 2008; Córdoba-Restrepo y Agredo-Leiva, 2018). De allí, que se continúen buscando factores y medios para la constitución de organizaciones que sean sostenibles en el tiempo; uno de estos caminos es el esbozado por Correa-García, Ramírez-Bedoya y Castaño-Ríos (2009) a partir del modelo de gestión financiera integral para mipymes, donde se plantea la relevancia de hacer seguimiento constante de los indicadores financieros y, sobre todo, de pensar en una gestión basada en el valor, pues es así como estas entidades planean rutas de creación de valor en el tiempo más allá del día a día organizacional que suele consumir la capacidad de gestión del personal vinculado a la organización. En este orden de ideas, el éxito comercial depende de las buenas prácticas empresariales.

En los contextos donde se desenvuelven las ideas de negocio para hacerlas trascender en futuras empresas exitosas existen miles de momentos que determinan el cumplimiento o no de los objetivos planteados; es por ello que comprender los alcances que implica comenzar una idea de negocio, les permite visualizar los pro y los contra, según sea el caso; sin embargo, el evento en cuestión no se ramifica en posible sucesos, sino en los debidos procesos que generen una adecuada postura para fomentar los buenos resultados.

De lo anterior es posible pensar en las acciones más relevantes que permitan la debida comprensión de estas ideas de negocio, por ello se generan metáforas que enlacen y relacionen eventos comunes permitiendo comprender someramente todo las implicaciones y situaciones en las que se puede ver involucradas dichas ideas; por otro lado, cuando se busca relacionar con temas familiares, se genera un ámbito más común de identificar y de actuar, permitiendo crear los fundamentos básicos ante cualquier situación. Es por esto que Gómez (2019) indica que “las metáforas permiten simplificaciones que se tornan en movilizadores del sentido común para la acción” (p. 5).

Dimensionando el contexto actual, es posible concretar que la metáfora es una herramienta de gran valor que genera las conexiones adecuadas para diversas situaciones (Velandia-Pacheco, Anguilla-Carrillo y Archibold-Barrios, 2018). Esta es utilizada como herramienta heurística para avanzar en la aprehensión y reconocimiento de nuevos conceptos; en las ciencias sociales se hace un uso amplio, especialmente en analogías con las ciencias naturales, las cuales poseen una estructura más consolidada y clara por su antigüedad y, por tanto, su comprensión es relativamente fácil, lo cual es de gran utilidad para intentar esclarecer aspectos propios de la disciplina contable. No se trata de una simple comparación de características; se trata de una analogía que respeta sus relaciones estructurales con el todo (p. 4).

Por su parte, Collins y Porras (2003) señalan que la falta de conocimiento conduce a que muchas de estas entidades no perduren en el tiempo, por ende, la necesidad de crear códigos para la debida actuación en el mercado, pues cuando se implementan los debidos procesos se puede dimensionar un crecimiento acorde a los objetivos propuestos. Asimismo, sucede con el ser humano, que requiere plantearse unas metas personales que sean la base para tender los puentes y hacer las gestiones necesarias para cumplirlas. En todo caso, tanto para la empresa como para las personas, una buena ruta seleccionada permite llegar a escenarios de madurez tanto para resolver su día a día como para posibilitar su sostenibilidad financiera en el largo plazo.

## La planeación: un proceso permanente

El proceso denominado planeación es fundamental, tanto en el ámbito personal como empresarial, debido a la necesidad de hacer las cosas correctamente. En cierta medida un buen diseño del accionar futuro permite parametrizar cada paso que se espera dar, por ejemplo, en términos empresariales. Fernández (2004) expresa que:

La debida planeación nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva y las posibles hipótesis o previsiones sobre el futuro (...) La mayoría de los nuevos emprendedores o empresarios no le dan la importancia que tiene la planificación de la fase inicial de un negocio, pero es trascendente no pasarla por alto si se quiere tener éxito (p. 30).

También autores como Correa-García, Ramírez-Bedoya y Castaño-Ríos (2010) hacen énfasis en la importancia de estimar los estudios de mercado, administrativo, legal, técnico, ambiental, social y financiero con vistas a que, siguiendo ese plan escrito y con sustento en las expectativas operacionales y de mercado del negocio, se puedan alcanzar los logros trazados. Esta primera etapa de planeación se convierte en clave para la subsistencia futura del negocio, y por ello se resaltan errores comunes de los emprendedores como proyectar ingresos crecientes sin considerar los costos y gastos que esto acarrea o sin tener en cuenta su capacidad operativa, calcular de forma deficiente los costos, considerar que la deuda financiera siempre es negativa, no realizar reinversiones en equipamiento del negocio, o estimar pagos sin analizar los flujos de caja.

Por su parte, Casillas (2004) manifiesta que:

Si pasado el tiempo se alcanzan las metas deseadas, ello sería debido a un correcto análisis/planificación (que llamamos proyecto empresarial) y a una acertada puesta en práctica del plan. Los dos elementos, proyecto y realización, son fundamentales para el éxito (p. 21).

Ahora bien, es vital señalar que el éxito no depende solo de los comportamientos internos de la empresa, ya que existen factores externos que pueden afectar o beneficiar, según sea la situación. Estos factores implican el manejo de estrategias que reduzcan los perjuicios y maximicen los efectos positivos, lo que conduce a estudiar las diferentes circunstancias que se acarrearán al plantear un proyecto empresarial (Muñiz, 2010).

En resumen, la falta de buenas bases entorpece los procesos de adaptación y crecimiento empresarial, principalmente en las mipymes que suelen contar con un equipo de trabajo limitado y en las que es difícil asumir costos de asesores de forma permanente. Este tipo de entidades en Colombia representa el 99 % del tejido empresarial (Castaño, Zamarrá y Salazar, 2017) e inclusive, el 100 % para el municipio de Andes, lo que implicaría procesos de formación y planeación permanentes para garantizar que las mismas permanezcan en el tiempo. Así las cosas, estas compañías requieren un modelo de trabajo en equipo donde cada componente sea una herramienta que permita la confrontación ante los cambios globales tanto legales como económicos. Sin embargo, es importante mencionar que muchas de las situaciones de los fracasos empresariales radican en malas conformaciones estructurales basadas en deseos individuales y no basadas en el crecimiento y cumplimiento de los objetivos planeados.

Asimismo, Castaño y Saavedra (2016) plantean frente al fracaso empresarial que

el desconocimiento de condiciones legales que se deben cumplir, la nula estrategia y planeación a mediano y largo plazo, que conlleva a no contar con metas y objetivos definidos, imposibilitando también el cuantificar riesgos potenciales en las empresas, que pueden llegar a materializarse y poner en peligro la continuidad de las mismas (pp. 226-227).

## Contabilidad y procesos financieros

El componente contable cada vez toma más fuerza en la vida de las organizaciones. Esto debido a su importancia para la toma de las decisiones que determinan o muestran cómo se encuentran las organizaciones frente a los objetivos planteados y metas propuestas, con el fin de encaminar las estrategias y los planteamientos iniciales hacia el alcance del éxito; tal acontecimiento permite que las empresas tengan la información suficiente para las diferentes decisiones que se tomen y es allí donde radica la importancia de tener buenas prácticas contables para permitir que este factor fomente el crecimiento empresarial, puesto que es imposible que la organización tenga un manejo razonable si no posee la información contable correcta, donde se evidencien la situación de la compañía y las posibles decisiones que se tomen pensando en un futuro. Allí es donde la contabilidad permite abrir el camino más claro hacia la evolución empresarial y el alcance del éxito esperado.

En este sentido, Mallo y Pulido (2008) manifiestan que la información contable ayuda en la reducción de la incertidumbre empresarial pues permite evidenciar escenarios pasados y presentes, además de dar información para prospectar el futuro, lo cual es clave al momento de tomar una decisión.

Cabe resaltar el papel de la contabilidad para las organizaciones, puesto que se determinarán o se visionarán los comportamientos que presentan las empresas a lo largo de sus operaciones, aunado a que se facilita la comprensión de la organización, es decir, que es posible visualizar la empresa en el futuro y determinar si esta se encuentra en marcha o si, por el contrario, está generando pérdidas considerables que determinan una potencial insolvencia.

Asimismo, es necesario darle una mirada a la relación entre la organización y la contabilidad, pues tal como lo plantea Rojas-Rojas (1999):

la contabilidad puede y deber ser leída bajo una perspectiva progresista que se imponga en términos de bienestar colectivo y que permita a su vez des encasillar la contabilidad y la contaduría de la concepción tecnocrática que describe su funcionamiento en un vacío de posibilidades humanas (p. 115).

Esto implica una visión de una contabilidad que es insumo para comprender las fronteras entre la posibilidad de generar lucro monetario para los dueños del negocio y generar un real bienestar general producto de la actividad de la organización.

Ahora bien, analizando las finanzas del ser humano, este, al igual que las empresas, se concentra en diferentes etapas que permiten diferenciar la forma en que perciben o administran sus finanzas. Por ejemplo, de los 0 a los 25 años es una etapa de preparación para la vida financiera en que la educación hace parte fundamental de dicho proceso y los ingresos que se perciben son más momentáneos y esporádicos; en la segunda etapa, que culmina aproximadamente a los 45 años, se encuentra el individuo en construcción familiar, por lo que los ingresos percibidos son distribuidos casi en su totalidad para estos fines y la estabilidad se puede ver afectada por razones familiares; en la tercera etapa, entre los 45 y los 65 años, se encuentra la fase más productiva y los ingresos pueden verse reflejados en una estabilidad adecuada y consolidada; para cerrar en una última etapa, a partir de los 65 años, en la que la jubilación y otros bienes, como patrimonio o inversiones, permiten tener un mayor gozo de un ciclo financiero adecuado (Salazar-López, 2016).

## Los procesos de formación: las organizaciones que aprenden

En la metáfora evolutiva de las empresas se encuentra que la supervivencia depende en cierto grado del aprendizaje que logran las organizaciones en todo su proceso formativo, y que les permite a algunas de ellas presentar un factor diferenciador de las demás (Ortiz, 2007). También las organizaciones evolucionan por los comportamientos basados en el aprendizaje, la experiencia, la conceptualización y la observación, momentos que se fortalecen bajo los procesos de formación, lo cual implica que formar no es algo que se pueda improvisar o solamente adaptarse a los diferentes cambios (Carreras, 2003).

Una organización que aprende se debe entender como aquella con las capacidades para fortalecerse de forma constante de los aprendizajes de las personas que la integran. Para ello es necesario sistematizar este conocimiento de modo que a medida que vayan llegando nuevos integrantes se acoplen a su estructura y sigan en un proceso de mejoramiento continuo. Además, este tipo de organización instala procesos de relacionamiento con el entorno en pro de avanzar en su adaptación permanente según las necesidades de las personas y organizaciones con las que se relaciona (Muñoz y Murillo, 2003).

Como lo indica la lógica gestora de la formación, esta se evalúa como un medio cuando se preocupa por las problemáticas organizacionales y a su vez, como inversión, en el momento en que se generan los resultados que se desean en pro del desarrollo o solución de problemas de la empresa (López-Camps y Leal-Fernández, 2002). Por lo que insinúa la importancia de la constante formación, es decir, no solo basta tener un modelo de planeación acorde a los objetivos planeados hacia un tiempo específico, también se enfoca en la importancia

de tener competencias blandas en las compañías como por ejemplo el trabajo en equipo, la responsabilidad, la constancia, la resiliencia, la disciplina, elementos en general que fortalecen la formación y cuyos aportes permiten obtener o direccionar la estructura de la empresa, generando un complemento adecuado para contribuir a la conformación de directrices que, de una u otra manera, le dan el sentido propio a la empresa y favorecen el cumplimiento de los objetivos tenidos en cuenta en la marcha empresarial con una búsqueda de firmeza y estabilidad en el futuro. Cabe destacar que dicha estabilidad solo será determinada por las acciones que se toman en todo el transcurso o proceso de la empresa, iniciando desde la idea empresarial hasta su maduración, permitiéndose encontrar en esta las facetas que son consideradas necesarias para la constante evolución y el progreso.

Ahora bien, es necesario preguntar, ¿por qué tomar al ser humano como analogía para explicar de manera metafórica el alcance del éxito organizacional? Esto es necesario para encontrar el verdadero significado de empresa debido a que la empresa es un ente que tiene su propia vida y sus formas de existir. Al igual que el ser humano, las organizaciones tienen su propia personalidad. Cada compañía es única e irrepetible. Siempre que un inversionista busca iniciar una empresa, se espera que inmediatamente después de nacer tenga un crecimiento exponencial hasta alcanzar una madurez. Este fenómeno del crecimiento acelerado ciertamente es semejante al desarrollo físico y mental que tiene un ser humano en los primeros meses de vida. En un sentido figurado, el ser humano puede extender su vida trascendiendo en el mundo por medio de sus obras, ideologías, legados, aportaciones e incluso, para los que tienen la fortuna de tener hijos, ellos serán una forma de auto inventarse. Por su parte, la empresa busca asegurar su permanencia en el mercado, ya sea por medio de diversas estrategias o lanzamientos de nuevos productos, entre otras. Por tal motivo, podemos encontrar compañías que han subsistido durante más de 300 años en el escenario global. Han podido superar guerras, grandes depresiones económicas, la Revolución industrial y muchos eventos que han afectado enormemente la situación mundial (Luna-Oropez, 2013).

## Metodología

Para el desarrollo del proyecto de investigación se partió de encontrar las relaciones entre proyecto de vida y organizaciones: una mirada metafórica desde la planeación, la formación y la contabilidad. Es de aclarar que, aunque se busca plantear esta relación de forma metafórica con los conceptos desarrollados, en el artículo no se pretende, de ninguna forma, ahondar en cada uno de ellos, pues el alcance de este documento es indicar un esbozo a través de una metáfora que permite a los usuarios de la información contable una aproximación a la comprensión de los conceptos iniciales de la contabilidad y, a través de la comparación con el ciclo de vida del ser humano y las organizaciones, una aproximación con una vivencia cercana acerca de lo que sucede con una empresa si se planea y se forma a lo largo del tiempo, lo que conlleva la obtención de los resultados esperados.

La investigación se desarrolló en el municipio de Andes (Antioquia). Esta decisión fue tomada por el equipo investigador dada la ubicación de estos en la región y porque este municipio es reconocido como la “capital comercial del suroeste antioqueño”.

El número de entidades ubicadas en la región para 2018 ascendió a un total de 884, según el reporte de estructura empresarial de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, de las cuales 859 son microempresas, 24 pequeñas entidades y solo una empresa es mediana. El equipo investigador identificó que, en Andes, en especial en su cabecera municipal, priman establecimientos de comercio dedicados a la comercialización de productos básicos de la canasta familiar y de vestuario, así como el sector transporte, el sector construcción y el sector financiero.

La investigación que soporta este texto es de tipo cualitativo. Se realizaron 7 entrevistas semiestructuradas dirigidas a emprendedores, empresarios y gerentes, personas perseverantes con visión a largo plazo, dedicadas a sus actividades laborales, con un alto conocimiento del negocio y con capacidad de liderazgo e iniciativa, que en su gran mayoría han recibido educación formal en centros académicos. Para el caso de las empresas en las etapas de consolidación, sostenibilidad y uno de los casos de crecimiento, se evidencia un nivel educativo profesional; el otro caso de empresa en crecimiento son dueños de negocio que se han formado con la experiencia; y para la etapa de los emprendedores son personas que actualmente se encuentran en la etapa de formación académica superior y aspiran a obtener su título profesional. Las preguntas fueron diseñadas siguiendo la estructura de cuatro grupos definida por el equipo investigador de la siguiente forma:

- ▶ **Emprendimiento (idea empresarial):** se refiere a cuando una persona tiene una idea de negocio y se encuentra en la consecución de los recursos, de manera que ha realizado actividades relativas al desarrollo de la planeación para iniciar con su propuesta empresarial. Momento cero de una empresa.
- ▶ **Empresas en crecimiento (entre los 0 y 5 años):** son empresas que han incursionado en el mercado e iniciado con el desarrollo de sus actividades, de modo que han comenzado sus procesos de planeación antes y después de su interacción en el mercado y que, a su vez, se encuentran implementando acciones de formación y fortalecimiento empresarial.
- ▶ **Empresas que están en el periodo de sostenibilidad (entre los 5 y 10 años):** principalmente son organizaciones que han estado por más tiempo en el mercado con una planeación concentrada y cuentan con un camino de formación en marcha; son aquellas que han ido forjando un nombre y posición empresarial gracias a su gestión y durabilidad.
- ▶ **Empresas consolidadas (más de 10 años de existencia):** estas, por lo general, son líderes en el mercado local y cuentan con un amplio recorrido, reconocimiento social y experiencia organizacional.

Estos cuatro grupos obedecen principalmente a una aproximación de lo que sería un ciclo de vida de una persona, en el cual se espera que a medida que pasa a un nuevo estadio, la madurez y aprendizaje logrado le permitan consolidarse y mantenerse con mayor firmeza, en el caso de una empresa, con mayor sostenibilidad en el mercado. Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, una metáfora es una “traslación del sentido recto de una voz a otro figurado, en virtud de una comparación tácita, como en las perlas del rocío, la primavera de la vida o refrenar las pasiones” (RAE, 2019). Y es entonces desde esta visión metafórica que se podrá aproximar la comprensión de lo que sucede en el transcurso de una organización frente a lo que es el plan de vida de una persona, lo cual se puede observar a través de aspectos cruciales como la planeación, la formación y, para este caso, de la contabilidad o de la información financiera.

Frente a este uso de la metáfora en las ciencias económicas, se puede revisar el trabajo de Montoya-Restrepo, Montoya-Restrepo y Castellanos-Domínguez (2010), y sobre un uso para el lenguaje contable, el del profesor Machado (2013).

Se realizaron 18 preguntas a cada una de las empresas, independientemente de la etapa en la que se encontrasen (ver Anexo 1), informando en todos los casos sobre la confidencialidad de la información y su uso solo para fines académicos.

Para la construcción de las preguntas fue necesario identificar aspectos que permitieran vincular el desarrollo del plan de vida de las personas con lo que hacen las organizaciones para permanecer en el tiempo. Frente a estos asuntos se lograron establecer tres categorías de vínculo que se comparten como son: planeación, formación (aprendizaje) y contabilidad y procesos financieros; estas preguntas, en total 18 para cada etapa, se plantearon con la finalidad de obtener de cada uno de los entrevistados una respuesta real de lo que ha sido su vivencia desde que iniciaron sus empresas como una idea de negocio, se decidió que las preguntas se desarrollaran para cada etapa según el ciclo en el que se ubicara el ente económico y que el desarrollo de la entrevista se diera desde lo general a lo particular, finalizando con la pregunta de investigación, para así lograr que cada entrevistado diera su punto de vista y de esta forma no limitar las respuestas, sino, al contrario, poder dejar que contaran de forma libre sus inicios y trayectoria, además de su planeación y formación (aprendizaje), contabilidad y procesos financieros con el transcurrir del tiempo.

Se definió realizar una muestra de dos empresas para cada uno de los grupos de estudio, siendo necesario aclarar que para la etapa de sostenibilidad solo fue posible obtener una entidad ya que con las demás personas posibles para aplicar la entrevista no se pudo obtener una cita para aplicar el instrumento en el período de recolección de información, que fue de aproximadamente cuatro meses. Además, se contó con pocas empresas en el Municipio que cumplieran con una existencia de entre 5 y 10 años. La información recolectada permitió hacer un análisis comparado de respuesta entre las empresas de cada grupo y también entre los diferentes grupos.

Una de las grandes limitaciones del trabajo fue el tiempo de estos empresarios para atender a las entrevistas, pues en diversas ocasiones, una vez concretada la cita, esta fue cancelada, lo cual hizo que el proceso de selección de la muestra se hiciera por disponibilidad de los empresarios para atender y, en muchos de los casos, por referenciación de personas de la región que indicaron a los investigadores la existencia de empresas en las cuales podrían desarrollar su trabajo.

Por otro lado, se esperaba obtener los estados financieros de estas entidades para complementar el análisis a través de los resultados obtenidos en sus cuentas; sin embargo, del total de empresas solo dos dieron respuesta a la solicitud de los investigadores, e incluso se evidenció cómo algunas de estas entidades manifestaron no entregar los estados financieros básicos que obligan las normas contables debido una concepción expresada a los investigadores de que estos reportes eran información confidencial de la empresa, hecho que no es cierto, dado que justamente estos estados financieros son información de interés general, tal como lo plantea la regulación contable, y que por un simple ejercicio de transparencia de información la empresa debería divulgar sin ningún inconveniente.

A partir de los resultados, el equipo investigador procedió a realizar una comparación desde la metáfora entre el ser humano y su desarrollo y la empresa y su crecimiento organizacional.

Sintetizando lo dicho en los párrafos anteriores, es posible indicar que en la base de datos de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia se indica que para el 2018 en la región del suroeste se encuentran matriculadas 884 empresas, de las cuales 859 son microempresas, 24 son pequeñas empresas y 1 entidad es considerada una mediana empresa. Así también que el equipo investigador primero plantea la división de estas entidades en cuatro etapas (emprendimiento, crecimiento, sostenibilidad y consolidación) diferenciadas por la trayectoria en años que cada empresa tiene, y que por practicidad para la aplicación del instrumento se seleccionaron dos empresas de cada grupo, según el conocimiento y las relaciones formales e informales que el equipo investigador tiene en la región, específicamente en el municipio de Andes, que es donde se desarrolla el proyecto. Cabe resaltar que para la etapa de sostenibilidad, solo fue posible realizar una entrevista ya que el contacto fue infructuoso con el empresario por temas de tiempo y de compromisos particulares que generaron la cancelación de las citas.

## **Análisis de la información**

Después de realizar las entrevistas, y una vez procesada la información por las categorías de análisis indicadas, se procedió a separar los resultados para los cuatro grupos de entidades en emprendimiento empresarial, crecimiento empresarial, sostenibilidad empresarial y consolidación empresarial. Los resultados se presentan a continuación:

## Emprendimiento empresarial

Un primer acercamiento a los empresarios de la región se dio a través de los denominados emprendedores, personas que están en la fase de planeación para la creación de una nueva organización. Es interesante notar que existe en estas personas una conciencia respecto a lo que significa la creación de empresa y tener un debido proceso de planeación empresarial, dejando en evidencia su preocupación por el cumplimiento legal y la necesidad de contar con asesoría especializada para alcanzar sus objetivos.

Las formas de financiación para crear estos negocios serán, para un caso, el apoyo de otros inversionistas, mientras que, para el otro, recursos propios, producto del ahorro y el apalancamiento con crédito bancario. Estas son fuentes de financiación habituales en los procesos emprendedores y de los primeros años de los microempresarios.

La planeación tiene en mente, para los dos casos, impactar el mercado regional e iniciar un proceso de formación empresarial en lo que respecta a trabajo en equipo, selección de personal, educación académica y valores, así como capacitación técnica referida a los procesos misionales de cada negocio, la gestión de recursos y el cumplimiento de las normas.

Uno de los factores claves para la planeación y formación empresarial y para su lapso de vida en general es la contabilidad, la cual permite ver la situación económica y comercial de las empresas, es el puente que permite dar continuación a las actividades empresariales y además sirve de apoyo para la materialización de nuevos proyectos que ayuden al progreso de las organizaciones. De acuerdo con esto, la contabilidad jugará un papel fundamental en lo que serán las compañías y permitirá a los empresarios ser conscientes del buen manejo para garantizar la prosperidad empresarial. Como parte de sus apreciaciones alrededor de la importancia de la contabilidad para la organización, los empresarios expresan que “la contabilidad es vital, es como el oxígeno para lo que va a ser mi empresa”. Es por ello que se indaga por la que sería el área más importante de la empresa para la toma de decisiones y como resultado se obtiene, para uno de los casos, que es el área contable, pero para el otro, que es el área de comunicaciones y publicidad, a pesar de su opinión y exaltación hacia la contabilidad.

Por lo anterior, los emprendedores estiman que tendrán un buen inicio en la vida empresarial fundamentados en sus ideales de buen manejo en contabilidad, y que al contar con un profesional capacitado para afrontar lo que se pueda presentar en sus procesos contables y financieros, podrán lograr un óptimo desempeño financiero.

Para lo que será la relación metafórica entre empresas y ser humano, las personas que hicieron parte de este cuestionario opinaron también acerca de la planeación y la formación de las personas, y consideran que ambos aspectos deben estar basados en la educación académica como en la parte ética y moral, que inicia desde los núcleos familiares y se revierte en transmitir un buen ejemplo e inculcar buenas prácticas a los niños para que de este modo apliquen más fácil lo que se les enseña.

Algo con lo que todo ser humano se cruza en su vida son las finanzas personales, las cuales se hacen complejas de manejar. Para estos emprendedores las finanzas no son otra cosa distinta al dinero que posee cada persona para cubrir sus gastos y para poder gozar de algo de ocio. En este sentido, piensan que se debe de tener una planeación y formación orientada en la cultura del ahorro para poder tener una base monetaria en el futuro que no solo cubra necesidades básicas, sino a partir de la cual queden recursos disponibles para realizar ahorros, y puedan además evitar el hecho de no tener que recurrir a endeudamientos inoficiosos. Al momento de preguntar sobre cómo manejan sus finanzas, ambos dicen llevar un control que se distribuye entre el cubrimiento de gastos y lo que puede sobrar para realizar otro tipo de actividad.

De acuerdo con el cuestionario realizado, ambas personas concluyen que sí hay relación en cuanto a la planeación, formación y obtención de resultados entre las empresas y los seres humanos, que una cosa repercute en la otra y que se debe planear y formar con buenas acciones en ambos casos para ver reflejados los destinos (objetivos) deseados. Es entonces donde recomienda a las personas que busquen y construyan sus sueños empresariales, gestionando acciones y creyendo en esas ideas.

## Crecimiento empresarial

En las empresas con una existencia entre 0 y 5 años de constitución, se contó con una particularidad en su proceso de creación y planeación, pues sus propietarios las crearon contando con experiencia en estos negocios. Lo que sí fue diferente, es que antes no las tenían legalmente constituidas como empresas formales y este cambio se dio, por un lado, gracias a la experiencia de los propietarios en su mercado y, por otro lado, por sugerencia del contador público que los acompañaba. Las estrategias de planeación fueron aplicadas para ganar más clientes. Para una de las empresas la estrategia fue el ampliar el rango de productos, de este modo la empresa podía ofrecer más variedad a los consumidores; mientras que para la otra sociedad fue el hecho de buscar complacer las necesidades de las personas.

Como parte de la formación empresarial, una de las entidades se enfocó en lo legal y en la ampliación de su inventario; la otra sociedad considera que su formación va muy de la mano del buen servicio prestado por los empleados a los clientes, pues la propietaria busca que sus trabajadores estén incentivados para que así puedan brindar una buena atención y estén prestos a subsanar las necesidades de los clientes en cuanto a servicio se refiere, para lo cual considera fundamental realizar jornadas de capacitación para todo el personal.

Respecto a la contabilidad, ambas empresas le dan un alto nivel de importancia, pues consideran indispensable la información que la contabilidad les brinda y el cumplimiento legal para evitar inconsistencias. Además, consideran vital contar con un buen profesional y un software contable, dado que esto aporta al desarrollo de la organización. Frente a este componente contable, se indagó acerca de la convergencia con la nueva regulación contable; comentan que ese tema fue de total diligenciamiento de sus contadores y que, como empresarios, no tienen conocimiento preciso de cómo se dio ese cambio, solo saben que están bajo el cumplimiento de la norma. A la hora de preguntar por el área más importante para la toma de decisiones, para una de las empresas es precisamente la contable, debido a que con la dicha información se puede conocer cuál es la situación de la empresa y, a partir de allí, buscar estrategias para mejorar algo o hacer nuevas cosas que aporten al crecimiento de la misma; para la otra entidad, el principal centro para decidir es el área administrativa y gerencial debido a que la gerente es la propietaria y se basa en su conocimiento del negocio para determinar las estrategias que considera pertinentes para lograr estabilidad y conocimiento empresarial.

Los empresarios, al hacer una reflexión sobre lo que han hecho y lo que están realizando en cuanto a planeación, formación y manejo de la contabilidad, concluyen que han logrado buenos resultados con la implementación de estrategias y que de allí proviene el éxito que han logrado hasta ahora; además resaltan, por un lado, la importancia del cumplimiento en cuanto a dinero con las partes relacionadas (en especial con los proveedores) y, por el otro lado, el trabajo en equipo.

Al pasar al tema de la planeación y formación de los seres humanos, uno de los empresarios piensa que se debe de tener una actualización con relación a las nuevas tecnologías, inculcar a los pequeños todo lo bueno que los mayores saben y que la educación es un pilar del desarrollo de las personas. La propietaria de la otra empresa plantea que se debe pensar en la planeación de los seres humanos con base en la capacidad monetaria individual y familiar; por ejemplo, frente a la experiencia de tener un hijo expresa que se debe revisar si se cuenta con los recursos para pagar los gastos de manutención y posteriormente introducirlo en el camino del estudio, igualmente considera necesarias la inclusión de buenos valores y de prácticas civiles desde el núcleo familiar.

En relación con las finanzas personales, estos empresarios concuerdan en que no se pueden malgastar los recursos de sus negocios para poder cubrir los gastos familiares, de necesidades y de deseos. Para esto llevan contabilidad en las empresas, lo que en su concepto permite el control acerca de las entradas de dinero, gastos y uso de excedentes. Según sus opiniones, la planeación y formación de las finanzas personales deben de basarse en la cultura del ahorro, la cual se puede alcanzar con un buen control de los gastos.

Los empresarios que hicieron parte de la muestra en esta etapa piensan que sí existe una relación entre personas y empresas desde la metáfora planteada, asimilan que son casos muy similares a la hora de afrontar situaciones, que se debe tener mucho cuidado en la implementación de los mecanismos que llevarán a formar bien, sea una persona o una empresa, de la que se espera recoger buenos frutos y de ese modo poder en el largo plazo estar satisfecho por el trabajo realizado.

## Sostenibilidad empresarial

Conforme a la información obtenida en la empresa, con una existencia entre 5 y 10 años en el mercado, se evidencia, según el entrevistado, que la misma no contó con una debida planeación en el momento de la constitución, ya que la creación se generó por necesidades y oportunidades que fueron apareciendo por coincidencias de la vida de los hoy propietarios. No obstante, sí se aplicó un arduo proceso de formación que le aportó fortalecimiento para poder competir en el mercado. En este caso, el proceso de formación es constante en el transcurso de su vida empresarial, por las diversas circunstancias que se van presentando, bien sea por el mercado o por la regulación, pero se hace necesario no detenerse en el proceso de aprender y adquirir más conocimientos.

La contabilidad cuenta con mucha importancia en esta empresa, gracias a que para los dueños presenta la realidad financiera de la organización, y además es el medio que otorga vía libre para pensar en la incursión en nuevos proyectos. Esto es un argumento más para la evidencia de lo importante que es la contabilidad para las empresas, además de darle un adecuado uso a la información que arroja. En cuanto al paso del nuevo marco técnico normativo contable, la empresa no ha tenido un gran cambio, y el mayor impacto está en la modificación que le hicieron a la cartera, debido a que se ajustaron procesos de recaudo y se realizan cierres de créditos a los clientes que incumplen con los plazos de pago. El entrevistado afirmó que en su organización el área contable es la más importante para la toma decisiones, y manifiesta que enfocándose en la formación empresarial han logrado tener muy buena productividad, además de esto se resalta la tesón y eficiencia de parte de los jefes y empleados para realizar las actividades requeridas.

Respecto al tema que compete al desarrollo del plan de vida de los seres humanos, el empresario da a entender que, por ejemplo, no siempre concebir un hijo es un acto planeado, permitiendo evidenciar en esta respuesta la relación respecto a la no planeación que tuvo la empresa. Sin embargo, se ve el requerimiento monetario en primer lugar para ocuparse de un hijo, el dinero es algo que, según el entrevistado, es vital para la formación de las personas, aunque propone ir a lo que debería de ser un escenario en que todas las personas se pudieran formar en los diferentes aspectos sociales, así se podría convivir en una sociedad más educada y generadora de una mejor calidad de vida y donde se podría alcanzar un mejor nivel socioeconómico. Lastimosamente, manifestó, esa no es la realidad que se vive hoy en día, pues no todas las personas gozan de las mismas condiciones para formarse, y aunque los gobiernos ofrecen ayuda para lograr que las personas solventen algunas de sus necesidades, se hace muy difícil arropar a toda la población que lo requiere.

En cuanto a las finanzas personales se hace referencia a que son importantes para valorar el dinero y tomar decisiones. El entrevistado expresó que él mismo no tiene un conocimiento adecuado sobre sus finanzas personales, pues solo trata de limitarse en el exceso de gastos, pero no define un monto para estos, tiene un ahorro básico y evita caer en endeudamientos. La formación financiera y social de los individuos, según lo indicado por el entrevistado, puede ser buena, no obstante, esta no asegura un amplio manejo y control de las finanzas personales.

Finalmente coincide en que sí hay relación entre el desarrollo de los seres humanos y la vida de las empresas, pues considera que tanto unos como otros se fijan objetivos, y que para lograrlos se debe de trabajar de forma disciplinada y según el contexto al que se enfrente.

## Consolidación empresarial

La planeación para estos casos se dio gracias a la búsqueda de un bien común para varias personas, pues ambas entidades que brindaron información son cooperativas y surgieron con un ideal de darle fuerza a la producción agrícola y la comercialización. La formación se fue obteniendo a través del tiempo, en muchos casos con miras a cumplir la normativa del sector para cumplir sus objetivos misionales. También se fueron formando los equipos de trabajo para que conocieran los procesos, optimizaran los resultados y crearan más líneas de servicios como complementos dirigidos a sus asociados y clientes. Este camino otorgó el plus para que estas entidades lograran dar un gran paso y se encaminaran hacia la productividad y posicionamiento en el mercado, además, los entrevistados enfatizaron en que la planeación y la formación deben de ser una constante para ser competitivos.

En uno de los casos se reconoció que al ampliar sus líneas de mercado se obtuvieron más asociados, posicionamiento, reconocimiento, credibilidad y mejores condiciones y beneficios para sus afiliados. Pues ya no solo ofrecía la comercialización de los productos para las personas, sino que se empezó a facilitarles créditos y también insumos necesarios para la producción. En el segundo caso, la formación ha ido de la mano del talento que reconoce en todas las personas que están inmersas en la organización, pasando por asociados, empleados y directivos, pues ello les da un mayor valor a los productos, los procesos y la gestión.

Frente a la contabilidad, estos no consideran que esta sea el área más decisiva para la toma de decisiones, a pesar de ser importante para la organización. En uno de los casos, el área comercial se planteó como la más relevante, y en el segundo caso, se manifestó una necesidad de integrar todas sus áreas con un peso igual de significativo al momento de tomar una decisión. En cuanto al nuevo marco técnico normativo contable, los entrevistados lo asumieron con algo de serenidad y mencionaron que no tuvieron mayor inconveniente con este asunto, por lo que se puede decir que gracias a su estado de madurez empresarial asimilan e implementan cambios con mayor facilidad.

En sus opiniones sobre la planeación de los seres humanos coinciden en que no todo en la vida tiene planeación. Mientras tanto, en el componente de formación, uno de los entrevistados manifestó que muchas veces los resultados no dependen tanto de la formación y la planeación, sino de las características de la misma persona y, en especial, de la disposición para afrontar los problemas; mientras tanto, en la otra entrevista se evidenció un pensamiento sobre la sociedad, donde hay un énfasis en la educación como símbolo de la formación personal que supone que se desencadenen mejores resultados.

De las finanzas personales ambos manifestaron que son muy importantes, pero que lastimosamente la sociedad carece de acción para esto. Sin embargo, uno de los entrevistados explicó que solo aplica estos conceptos para casos que conllevan costos importantes, mientras que la otra persona dice tener una especie de presupuesto para sus diferentes destinaciones y que, al tener cierto grado de educación y al saber que situaciones se deben de evitar, puede tener un mejor estado de sus recursos.

Por último, al preguntarles por la relación planteada dicen que sí existe esta analogía; inclusive, una de las personas propone que, aunque los objetivos pueden ser distintos, la planeación y la formación son las bases para alcanzar un buen desempeño y unos resultados favorables. Por su parte, el segundo entrevistado expuso que dicha relación se genera más de forma indirecta, puesto que cada decisión personal conlleva secuelas diferentes que se van acumulando.

## Análisis general de las etapas

Al contrastar la información de todas las fases de manera conjunta se hace notable que para la mayoría de las empresas se tuvo una planeación, bien sea por el deseo de sus empresarios de crear empresa, de alcanzar sus objetivos, o simplemente de cubrir ciertas necesidades, como el caso de las empresas consolidadas.

Algo que evidencia el grado de consolidación de las empresas que ya llevan más de 10 años en el mercado fue el hecho de que estas otorgaron a los investigadores sus estados financieros. De estos reportes vale la pena mencionar que son dos entidades de gran magnitud para la región, sin embargo, entre una y otra existe una diferencia significativa no solo en sus activos, sino también en su patrimonio, ingresos y ganancias, lo cual ratifican las estadísticas de la región, donde solo existe una mediana empresa, algunas pequeñas y la gran mayoría son microempresas. Además, se evidenció que las diferencias también radican en las líneas de productos y servicios, pues la más grande tiene actividades de exportación.

Al fomentar una estrategia de planeación y formación para que las empresas obtengan altos beneficios se deben considerar tres posibles casos que se pueden presentar al momento de llevar estas acciones a cabo. El primer caso hace alusión a lo que sería lo sugerido por los investigadores, contar con una planeación que le dé pie a su empresa y que inicie a escalar hacia la prosperidad de la compañía, la cual se incrementará si se da una cálida formación que se encargue de ampliar el músculo organizacional para dar un nuevo paso hacia un crecimiento económico. La segunda situación, que se pudo identificar en la empresa entrevistada para la etapa de sostenibilidad, es aquella que se presenta cuando hay escases de planeación, pero que a pesar de esto presenta un amplio trabajo en cuanto a formación se refiere, lo cual da impulso para que la empresa alcance equilibrio en el mercado y se mantenga en marcha comercial, lo que también ha permitido la obtención de resultados productivos. Por último, se presenta el comportamiento de la tercera situación que se debe de evitar, pues se puede presentar el caso de que se tenga una planeación sobresaliente, pero que al momento de formar y continuar planificando acciones de mejora para el órgano empresarial no se tengan buenas estrategias o no se trabaje en ellas y lo que se obtendrá como efecto de esto serán resultados negativos que pueden causar la liquidación de la empresa.

Para sintetizar los hallazgos sobre los diversos aspectos cuestionados, el equipo investigador revisó si los diversos aspectos valorados para obtener un buen resultado organizacional se cumplían y, en particular, de algunas relaciones estimadas desde la perspectiva teórica que se querían contrastar con las respuestas de los entrevistados (ver Tabla 1).

**Tabla 1.** Aspectos evaluados y respuestas de los entrevistados.

Aspectos	Se cumple	
	Sí	No
Planeación empresarial	6	1
Formación empresarial	7	0
La contabilidad como principal factor para la toma de decisiones	3	4
Resultados positivos empresariales derivados de la planeación y formación	7	0
Resultados positivos de las personas de las personas y sus finanzas provenientes de la planeación y formación recibida	6	1
Relación en la metáfora planteada	7	0

Fuente: elaboración propia.

En seis de las entidades objeto de análisis se presenta el proceso de planeación, mientras que en una de ellas dicha labor no se cumple; en cuanto a la formación se puede ver que en todas las empresas se aplica, al igual que la creencia en que los resultados que se obtienen son gracias a las estrategias de planeación y formación. En 3 de las 7 empresas tienen a la contabilidad como el área empresarial más importante para la toma de decisiones, mientras que para 4 de ellas son otras áreas las de mayor interés para decidir; en cuanto a que los resultados de las personas sean provenientes de la planeación y formación recibida, solo 1 persona piensa que esto no aplica, los demás entrevistados consideran que ese aspecto sí se cumple. Como último concepto aparece si se cumple o no la relación metafórica que se propone en la investigación; la totalidad de los colaboradores de la muestra dicen estar de acuerdo en que sí se cumple.

Adicionalmente, se compararon las empresas y los seres humanos para evidenciar la relación que existe entre estos sujetos. De acuerdo a lo planteado por los investigadores en cuanto a las 4 etapas de las empresas y con lo referenciado acerca de ciclo de las personas –en el cual también proponen 4 etapas– se presenta un cuadro comparativo con el fin de complementar las concordancias existentes (ver Tabla 2). Vale la pena aclarar que el proyecto de vida del ser humano puede ser muy diverso y depende de muchos factores como la cultura, la capacidad económica, el contexto social en que se vive, entre otros; sin embargo, se trató de desarrollar una línea de tiempo relacionada con la forma en que vive gran parte de las personas del país y a partir de lo que se encontró en la literatura relacionada con estos ciclos de vida.

**Tabla 2.** Ciclo de vida del ser humano vs. ciclo de vida empresarial.

Etapa	Ser humano	Empresa
1	Denominada como preparatoria. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicia educación.</li> <li>• Financiación impropia.</li> <li>• Ingresos momentáneos</li> </ul>	Denominada como emprendimiento empresarial. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación.</li> <li>• Financiación impropia.</li> <li>• Escases de ingresos</li> </ul>
2	Denominada construcción familiar. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matrimonio.</li> <li>• Hijos.</li> <li>• Endeudamiento.</li> <li>• Vida laboral.</li> <li>• Destinación de sus ingresos.</li> <li>• Adquisición de bienes.</li> </ul>	Denominada crecimiento empresarial. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación.</li> <li>• Formación.</li> <li>• Endeudamiento.</li> <li>• Operatividad.</li> <li>• Destinación de sus ingresos.</li> <li>• Adquisición de activos.</li> </ul>
3	Denominada como productividad. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de ingresos.</li> <li>• Estabilidad.</li> <li>• Cancelación de endeudamiento.</li> <li>• Inversiones.</li> </ul>	Denominada como sostenibilidad. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de ingresos.</li> <li>• Formación.</li> <li>• Cancelación de endeudamiento.</li> <li>• Negocio en marcha.</li> <li>• Eficiencia y productividad.</li> <li>• Inversiones.</li> </ul>
4	Denominada como jubilación. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disfrute de renta.</li> <li>• Aumento de patrimonio.</li> <li>• Tiempo libre.</li> </ul>	Denominada como consolidación. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder del mercado.</li> <li>• Fuentes propias de financiación.</li> <li>• Nuevas líneas de negocio.</li> <li>• Expansión.</li> <li>• Disfrute de rentas.</li> <li>• Tiempo libre.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 2 se exhiben los diversos momentos que se despliegan en el transcurrir de la vida, tanto de los seres humanos como de las empresas, dejando ver que en cada una de estas fases se dan una serie de semejanzas que demuestran la amplia relación que se tienen entre estos dos conceptos. De esta manera se puede contemplar mucho mejor la relación que se plantea metafóricamente, puesto que desde el momento en que estas personas inician a vivir deben afrontar situaciones que de acuerdo con ellas darán apertura y fortalecimiento a lo que se proyectan ser en el futuro; es por esto que tanto padres de familia como empresarios deben de tener muy claro no solo lo que quieren de sus hijos o empresas, sino también el camino por medio del cual los guiarán para que lleguen al lugar deseado, es decir, para el logro de esos buenos resultados se hace necesario un buen acompañamiento y asesoramiento para así tener una adecuada planeación y formación que permita, en últimas, disfrutar de buenos resultados.

# Conclusiones

La planeación, la formación y la contabilidad sí inciden en el buen resultado financiero organizacional. Esto lo indican los entrevistados al reconocer que desde el relacionamiento del proyecto de vida del ser humano y el desarrollo de las organizaciones es más fácil comprender cómo se toman decisiones y cómo es posible llegar a consolidar un negocio. No obstante, se debe matizar que mientras cada ser humano tiene su propio albedrío para la toma de decisiones, los entes económicos tienen una dependencia total de sus representantes, por lo cual, para que logre su máximo nivel, requiere de un ser humano que dirija y logre el crecimiento a los niveles esperados.

Estas relaciones que permiten desde la metáfora aproximar a las personas que no se encuentran inmersas en el mundo contable, sirven para explicar y dar un primer acercamiento de los emprendedores y empresarios al mundo contable y financiero, dado que es posible indicar de igual manera que la formación y planeación del ser humano y del ente económico son elementos de suma importancia que afectan de forma directa y proporcional la obtención de resultados tanto en los seres humanos como en las empresas.

A su vez, el resultado de las entrevistas ratifica que la contabilidad es un elemento fundamental y que la información que se obtiene de ella ayuda en la toma de decisiones y sirve como soporte para el ápice estratégico corporativo. Sin embargo, fue notable que no siempre es el componente central de las empresas, puesto que se enfocan en el mercado o también se implican diversas áreas para lograr los objetivos misionales, lo que permite pensar en la necesidad constante de la interdisciplinariedad en las organizaciones.

La planeación es algo en lo que la mayoría de las empresas se han enfocado, puesto que la implementación de estrategias ayuda a que la introducción de las empresas se lleve de buena manera. Así mismo, se notó que los emprendedores son conscientes de esta necesidad de tener una meta clara desde el inicio. No obstante, es notable la relevancia que los resultados le dan a la formación empresarial como eje de la prosperidad en sus diferentes campos, pues a pesar de que en algunos casos ha fallado la planeación, cuando se han tenido buenos procesos de formación siempre ha imperado el buen resultado en lo financiero.

La planeación y la formación empresarial, además de un proceso contable ordenado, fortalecen las empresas y son factores determinantes para la obtención de resultados productivos con generación de beneficios para las empresas.

Para cumplir entonces con la metáfora planteada, así como se presenta esta situación en las empresas se da también en los seres humanos, en donde la planeación y la formación de las personas es fundamental para los resultados que las personas puedan presentar, es por esto que los padres deben de meditar lo que será la planeación y formación de sus hijos para que a futuro puedan obtener los buenos frutos que esperan.

Por último, se quiere sembrar un contexto nuevo para familiarizar a los empresarios con el lenguaje contable a través de este tipo de trabajos, con la finalidad de que se comprenda que la contabilidad es una parte relevante de la organización y que tiene un impacto positivo en los negocios. Se resalta así que esta comparación solo se hizo en lo que respecta al aspecto financiero y contable, existiendo un amplio campo del conocimiento que no fue explorado como pueden ser el de los vínculos con el tamaño específico empresarial, la informalidad empresarial y su contabilidad, los aspectos en los cuales siempre se usa la información financiera para tomar decisiones, la diferenciación entre empresas familiares sin ánimo de lucro y algunos aspectos como el gobierno corporativo, la transparencia de la información, entre otros. Se quisieron abordar temas como los resultados a través de los estados financieros, sin embargo, como se expresó, la mayoría de las entidades no brindaron estos reportes por su desconocimiento de la regulación contable, mientras que otros asuntos no pudieron ser estudiados dado que no se contaba con más tiempo y recursos para seguir explorando el tema.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran la inexistencia de conflicto de interés con institución o asociación comercial de cualquier índole.

## Referencias

Bravo-Herrera, F., y Pinto-Gutiérrez, C. (2008). Modelos predictivos de la probabilidad de insolvencia en microempresas chilenas. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (53), 13-52. Recuperado de <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/cont/article/view/2175/1766>].

Carreras, C. (2003). *Aprender a formar: educación y procesos formativos*. Barcelona, España: Paidós.

- Casillas, T. (2004). *Cómo hacer un plan de empresa: guía práctica para su elaboración*. Barcelona, España: Profit.
- Castaño, C. E., y Saavedra, M. L. (2016). Un punto de partida para la investigación en contabilidad y finanzas: de la representación financiera a la gestión del valor. En Machado (Ed.), *Caminos contables: problemas y metodologías para el desarrollo de la investigación* (pp. 217-244). Medellín, Colombia: Centro de investigaciones y consultorías – CIC, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Antioquia.
- Castaño, C. E., Zamarrá, J. E., y Salazar, E.J. (2017). Caracterización de la gestión contable y financiera en Mipymes del oriente antioqueño (Colombia). *Escenarios: Empresa y Territorio*, 6(8), 103-132. doi: 10.31469/escenarios.v6n8a5.
- Collins, J. C., y Porras, J. I. (2003). *Empresas que perduran: principios exitosos de compañías triunfadoras*. Barcelona, España: Norma.
- Córdoba-Restrepo, L. Y., y Agredo-Leiva, L. (2018). Análisis del riesgo financiero de impago en las pymes del sector manufacturero de Colombia, subsector elaboración de alimentos. *Science of Human Action*, 3(1), 34-64. doi: <https://doi.org/10.21501/2500-669X.2711>.
- Correa-García, J. A., y Jaramillo-Betancur, F. (2007). Una aproximación metodológica y prospectiva a la gestión financiera en las pequeñas empresas. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (50), 93-118. Recuperado de <https://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/cont/article/view/2123>.
- Correa-García, J., Ramírez-Bedoya, L., y Castaño-Ríos, C. (2009). Modelo de gestión financiera integral para MIPYMES en Colombia. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 55, 187-201. Recuperado de <https://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/cont/article/view/16343/14176>.
- Correa-García, J., Ramírez-Bedoya, L., y Castaño-Ríos, C. (2010). La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, XVIII(1), 179-194. doi: <https://doi.org/10.18359/rfce.2287>.
- Fernández, A. (2004). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Gómez, M. (2019). Una aproximación social, institucional y organizacional a la contabilidad. *Documentos Escuela de Administración y Contaduría Pública FCE–CID N° 35*, Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <http://www.fce.unal.edu.co/media/files/CentroEditorial/documentos/documentosEACP/documentos-EACP-35.pdf>.

- López-Camps, J., y Leal-Fernández, J. (2002). *Aprender a planificar la formación*. Barcelona, España: Paidós.
- Luna-Oropez, E. (2013). *La empresa como ser humano*. México: Lagares.
- Machado, M. (2013). Las metáforas presentes en el discurso contable. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 63, 35-52. Recuperado de <https://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/cont/article/view/24097/19722>.
- Mallo, C., y Pulido, A. (2008). *Contabilidad financiera. Un enfoque actual*. Madrid, España: Paraninfo.
- Montoya-Restrepo, L., Montoya-Restrepo, I., y Castellanos-Domínguez, O. (2010). La metáfora organizacional: alternativa de entendimiento procedente de otras ciencias. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, XVIII(1), 75-86. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/909/90920479004.pdf>.
- Muñiz, L. (2010). *Guía práctica para mejorar un plan de negocio: cómo diseñarlo, implantarlo y evaluarlo*. Barcelona, España: Profit.
- Muñoz, M., y Murillo J. (Coords.). (2003). *Mejorar procesos, mejorar resultados en educación*. Madrid, España: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, ICE de la Universidad de Deusto y Ediciones Mensajero, S.A.U.
- Ortiz, A. L. (2007). *¿Innovación y evolución? Metáfora evolutiva de empresa*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Real Academia Española (RAE). (2019). Metáfora. *Rae.es*. Recuperado de <https://dle.rae.es/?w=met%C3%A1fora&m=form>.
- Rojas-Rojas, W. (1999). Intramuros: la contabilidad y la organización. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 33, 101-117. Recuperado de <https://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/cont/article/view/25551>.
- Salazar-López, B. (29 de noviembre de 2016). Las finanzas personales y el ciclo de vida. *ABCFinanzas*. Recuperado de <https://www.abcfianzas.com/finanzas-personales/consumo-inteligente/las-finanzas-personales-y-el-ciclo-de-vida>.
- Velandia-Pacheco, G., Anguilla-Carrillo, R., y Archibold-Barrios, W. (2017). La contabilidad como tecnología blanda: una visión desde los imaginarios sociales. *Cuadernos de Contabilidad* 18(45). doi: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc18-45.ctvi>.

# ANEXOS

## Anexo 1: Instrumento (guía de entrevistas)

Como parte del trabajo de grado del programa de Contaduría Pública de la Universidad de Antioquia, se está realizando una investigación titulada “La concepción y la formación del ser humano como metáfora de la creación y el crecimiento empresarial... una alusión con enfoque en los resultados contables”, con la cual se busca detectar lo que genera la debida planeación y formación de las empresas y su contabilidad en los resultados contables, utilizando al ser humano como metáfora de la empresa, y para esto el instrumento a utilizar es la entrevista, la cual se le asignara a los empresarios o, en su defecto, a los gerentes de las empresas.

Para esto se decide realizar una segmentación que depende de los años de existencia de las empresas, de manera que se puedan comprender mejor las fases de planeación y formación, además de la obtención de resultados; por lo tanto se tendrán cuatro categorías en el siguiente orden: la primera, los emprendimientos, esta etapa consta de las ideas empresariales que tienen las personas; la segunda, las empresas en crecimiento, serán las que tengan entre 0 y 5 años de creación; la tercera, la sostenibilidad, esta es para las empresas que tienen entre 5 y 10 años de fundación; y por último, las consolidadas, esta etapa comprende aquellas organizaciones que cuentan con más de 10 años en el mercado.

Cabe recalcar que la siguiente entrevista se realiza con fines estrictamente académicos, la información brindada por usted y la empresa es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la misma. Agradecemos su colaboración.

### Emprendimiento (idea de negocio)

- ▶ ¿Considera usted importante el hecho de consolidar legalmente su propuesta empresarial? ¿por qué?
- ▶ ¿Ha buscado usted asesoramiento para tener más conocimiento acerca del proceso de creación de las empresas? ¿por qué?
- ▶ ¿Cómo persona emprendedora y futuro empresario tiene usted claros los objetivos a alcanzar con su empresa? ¿cuáles son esos objetivos?

- ▶ ¿Cuáles son las fuentes de financiación con las que usted espera darle vida a su propuesta empresarial?
- ▶ ¿Cómo considera usted que debe planear la introducción de su empresa en el mercado?
- ▶ ¿Cómo cree que debería ser el proceso de formación de su empresa?
- ▶ Según usted, ¿qué importancia tiene la contabilidad y el manejo de la misma para su empresa?
- ▶ ¿Qué área dentro de la que sería su empresa considera que va ser la más importante para la toma de decisiones?
- ▶ ¿Considera usted que con su propuesta de planeación, formación y el manejo de la contabilidad para su empresa, esta obtendrá resultados positivos? ¿por qué?
- ▶ ¿Cómo considera usted que debe de ser el proceso de planeación antes y tiempo después del nacimiento para los seres humanos?
- ▶ ¿Para usted cómo debe ser el proceso de formación de las personas?
- ▶ ¿Qué son para usted las finanzas personales?
- ▶ ¿Qué tan importantes son para usted las finanzas personales?
- ▶ ¿Maneja usted contabilidad para sus finanzas personales? ¿De qué manera lo hace?
- ▶ ¿Cómo cree que debe ser la planeación y la formación de las finanzas personales en los individuos?
- ▶ ¿Cree usted que la planeación y la formación de los seres humanos influye en sus resultados a futuro, así como en el manejo y resultados de sus finanzas personales?
- ▶ ¿Considera usted que hay relación en la planeación, formación y obtención de resultados entre los seres humanos y las empresas a partir de la metáfora planteada?
- ▶ ¿Qué les recomienda a las personas del común para que tengan en cuenta en sus planes de emprendimiento empresarial?

## Crecimiento (0 a 5 años de existencia)

- ▶ ¿Hace cuánto está consolidada legalmente su empresa y por qué vio la necesidad de hacerlo?
- ▶ ¿Cómo fue el proceso de planeación de la empresa?
- ▶ Ya con su empresa en existencia, ¿qué factores desde la continuación de la planeación considera usted se deben implementar para que su empresa inicie operatividad positivamente?
- ▶ ¿Cómo ha sido el paso a paso de la formación de su empresa? ¿qué se ha hecho al respecto hasta el momento?
- ▶ Según usted, ¿qué importancia tiene la contabilidad y su manejo para la empresa?
- ▶ ¿Cómo fue el paso a la nueva normatividad contable?

- ▶ ¿Qué área de su empresa considera es la más importante para la toma de decisiones?
- ▶ ¿Considera usted que con su propuesta de planeación, formación y el manejo de la contabilidad de su empresa, esta obtendrá resultados positivos? ¿por qué?
- ▶ ¿De qué cree depende el éxito obtenido por su empresa hasta ahora?
- ▶ ¿Cómo considera usted que debe ser el proceso de planeación antes y tiempo después del nacimiento para los seres humanos?
- ▶ ¿Para usted cómo debe ser el proceso de formación de las personas?
- ▶ ¿Qué son para usted las finanzas personales?
- ▶ ¿Qué tan importantes son para usted las finanzas personales?
- ▶ ¿Maneja usted contabilidad para sus finanzas personales? ¿De qué manera lo hace?
- ▶ ¿Cómo cree que debe ser la planeación y la formación de las finanzas personales en los individuos?
- ▶ ¿Cree usted que la planeación y la formación de los seres humanos influye en sus resultados a futuro, así como en el manejo y resultados de sus finanzas personales?
- ▶ ¿Considera usted que hay relación en la planeación, formación y obtención de resultados entre los seres humanos y las empresas a partir de la metáfora planteada?
- ▶ ¿Qué les recomienda a las personas que tienen sus emprendimientos empresariales para que le den vida e inicien con el desarrollo de su propuesta?

### **Sostenibilidad (5 a 10 años de existencia)**

- ▶ ¿Hace cuánto está consolidada legalmente su empresa y por qué vio la necesidad de hacerlo?
- ▶ ¿Cómo fue el proceso de planeación de la empresa?
- ▶ ¿Cómo ha sido el proceder de la formación de la empresa?
- ▶ ¿Qué considera usted que falta por mejorar en cuanto al proceso de formación de la empresa?
- ▶ Según usted, ¿qué importancia tiene la contabilidad y su manejo para la empresa?
- ▶ ¿Cómo fue el paso a la nueva normatividad contable?
- ▶ ¿Qué área de su empresa considera es la más importante para la toma de decisiones?
- ▶ ¿Considera usted que con su propuesta de planeación, formación y el manejo de la contabilidad de su empresa, esta obtendrá resultados positivos? ¿por qué?
- ▶ ¿De qué cree que depende el éxito obtenido por su empresa hasta ahora?
- ▶ ¿Cómo considera usted que debe ser el proceso de planeación antes y tiempo después del nacimiento para los seres humanos?

- ▶ ¿Para usted cómo debe ser el proceso de formación de las personas?
- ▶ ¿Qué son para usted las finanzas personales?
- ▶ ¿Qué tan importantes son para usted las finanzas personales?
- ▶ ¿maneja usted contabilidad para sus finanzas personales? ¿De qué manera lo hace?
- ▶ ¿Cómo cree que debe ser la planeación y la formación de las finanzas personales en los individuos?
- ▶ ¿Cree usted que la planeación y la formación de los seres humanos influye en sus resultados a futuro, así como en el manejo y resultados de sus finanzas personales?
- ▶ ¿Considera usted que hay relación en la planeación, formación y obtención de resultados entre los seres humanos y las empresas a partir de la metáfora planteada?
- ▶ ¿Qué les recomienda a las personas que tienen sus empresas en crecimiento para que logren entrar a la etapa de sostenibilidad?

### Consolidadas (más de 10 años de existencia)

- ▶ ¿Hace cuánto está consolidada legalmente su empresa y por qué vio la necesidad de hacerlo?
- ▶ ¿Cómo fue el proceso de planeación de la empresa?
- ▶ ¿Cómo fue el proceder de la formación de la empresa?
- ▶ Según usted, ¿qué importancia tiene la contabilidad y su manejo para la empresa?
- ▶ ¿Cómo fue el paso a la nueva normatividad contable?
- ▶ ¿Qué área de su empresa considera es la más importante para la toma de decisiones?
- ▶ ¿Qué tanto considera que influyó la planeación, la formación y el manejo de la contabilidad que se le aplicó a la empresa para obtener resultados positivos? ¿por qué?
- ▶ ¿De qué cree que depende el éxito obtenido por su empresa hasta ahora?
- ▶ A pesar de que la empresa ya pasó por sus etapas de planeación y formación, ¿qué considera usted que es de suma importancia para que la empresa siga cosechando resultados productivos?
- ▶ ¿Cómo considera usted que debe ser el proceso de planeación antes y tiempo después del nacimiento para los seres humanos?
- ▶ ¿Para usted cómo debe ser el proceso de formación de las personas?
- ▶ ¿Qué son para usted las finanzas personales?
- ▶ ¿Qué tan importantes son para usted las finanzas personales?
- ▶ ¿Maneja usted contabilidad para sus finanzas personales? ¿De qué manera lo hace?
- ▶ ¿Cómo cree que debe ser la planeación y la formación de las finanzas personales en los individuos?

- ▶ ¿Cree usted que la planeación y la formación de los seres humanos influye en sus resultados a futuro, así como en el manejo y resultados de sus finanzas personales?
- ▶ ¿Considera usted que hay relación en la planeación, formación y obtención de resultados entre los seres humanos y la empresa a partir de la metáfora planteada?
- ▶ ¿Qué les recomienda a las personas con empresas en sostenimiento para que puedan avanzar y alcanzar la etapa de consolidación?

**SOCIEDAD, EMPRESA E INNOVACIÓN**  
**COMPANY, ENTERPRISE AND INNOVATION**

Recibido: 20/11/2018 Aprobado: 25/04/2019 Publicado: 01/07/2019

# La innovación como activo estratégico para la productividad en la era tecnológica<sup>1</sup>

## Innovation as a strategic asset for productivity in the technological age

Andrea Gutiérrez Arenas\*  
Luis Fernando Quintero Arango\*\*

Universidad Católica Luis Amigó

### Forma de citar este artículo en APA:

Gutiérrez-Arenas, A., y Quintero-Arango, L. F. (julio-diciembre, 2019). La innovación como activo estratégico para la productividad en la era tecnológica. *Science of Human Action*, 4(2). pp. 308-330. <https://doi.org/10.21501/2500-669X.3498>

### Resumen

El presente artículo de revisión teórica se aborda desde el concepto de la innovación disruptiva en empresas de alimentos de la ciudad de Medellín, con el fin de identificar cómo desde la teoría las empresas implementan procesos productivos para buscar la competitividad y ganar mercados. Se hace un recuento por diversos autores que exponen cómo las tecnologías de la información han cambiado la forma de hacer negocios, lo que ha conllevado la desaparición de grandes empresas, así como al surgimiento de grandes corporaciones que se apoyan únicamente en sistemas informáticos, procesamiento de datos y automatización a través de robots o computadoras. Hoy las empresas se transforman a través de los procesos de innovación establecidos; se considera que, dentro de los resultados de esta revisión teórica, se evidencian

<sup>1</sup> Este escrito hace parte del proyecto "Innovación disruptiva en empresas de dispensadores de productos", línea de investigación capacidad de innovación y gestión del conocimiento, grupo de investigación Goras. Programa de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias, Administrativas, Económicas y Contables, Universidad Católica Luis Amigó.

\* Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Luis Amigó, sede Medellín-Colombia. Contacto: [andrea.gutierrezar@amigo.edu.co](mailto:andrea.gutierrezar@amigo.edu.co)

\*\* Docente, Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, programa de Administración de Empresas, Universidad Católica Luis Amigó, sede Medellín-Colombia. Contacto: [luis.quinterora@amigo.edu.co](mailto:luis.quinterora@amigo.edu.co)

las diversas maneras de hacer negocios con base en la tecnología y la innovación constante. Como conclusión, se puede deducir que para que una empresa sea competitiva debe tener en cuenta factores como el uso eficiente de los recursos y análisis de las necesidades propias del mercado y de los clientes.

## Palabras clave

Innovación disruptiva; Tecnología digital; Big data.

## Abstract

This theoretical review article is approached from the concept of disruptive innovation in food companies in the city of Medellín, in order to identify how from theory, companies implement production processes to seek competitiveness and win markets. A recount is made by various authors who explain how information technologies have changed the way of doing business which in turn has led to the disappearance of large companies, as well as the emergence of large corporations that rely solely on computer systems, the data processing and automation through robots or computers. Today companies are transformed through established innovation processes, it is considered that, within the results of this theoretical review, the various ways of doing business based on technology and constant innovation are evident. In conclusion, it can be deduced that for a company to be competitive, it must take into account factors such as the efficient use of resources and the needs of the market and customers.

## Keywords

Disruptive innovation; Digital technology; Bigdata.

# Introducción

El objetivo del presente artículo es hacer una revisión bibliográfica sobre la innovación y las formas de aplicación para tener mayor éxito en el mercado; también pretende mostrar experiencias de algunas empresas tales como Blockbuster, Netflix y Adidas con el fin de dar a conocer cómo la innovación a través de las tecnologías disruptivas transforma los modelos de negocio de las empresas de este sector.

Ahora, el desarrollo tecnológico está en su cúspide y grandes volúmenes de información son interpretados por sistemas informáticos, los cambios de modelos de negocio en las empresas TIC están a la orden del día. Así como muchas organizaciones han desaparecido porque su modelo de negocio se ha agotado, otras emergen soportadas en los avances tecnológicos, lo que permite automatizar procesos y hacerlos más efectivos, algo que impacta la productividad y permite que las organizaciones crezcan y se ajusten a los cambios del mercado con más facilidad, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico-OCDE (2009).

Sin embargo, en España Heijs (2012) realizó una investigación titulada el “Impacto de la innovación sobre el empleo y el mercado laboral: efectos cualitativos y cuantitativos” en la que demostró los beneficios que tienen para las empresas la incorporación de la tecnología, pero a su vez señala el descontento y la poca disposición de muchos empleados y la forma despectiva en que estos observan estas “mejoras”. Al respecto, Heijs (2012) señala:

El impacto de la innovación sobre el empleo y el mercado de trabajo ha sido siempre un aspecto que genera cierta polémica social. Históricamente el movimiento obrero ha subrayado principalmente los efectos negativos sobre la calidad y la cuantía de empleo mientras que los empresarios han subrayado sobre todo los beneficios en términos de eficiencia, productividad y competitividad (p. 5).

Por otra parte, y haciendo énfasis en la tecnología integrada a los negocios, Grazzi y Pietrobelli (2016) señalaron, luego de realizar un estudio por diversas empresas de América Latina y el Caribe, que: “cuando se integran tecnologías a los procesos de producción se da un crecimiento rápido y el retorno de la inversión se da en menores lapsos, por lo cual los negocios alcanzan la sostenibilidad y tienen mayores recursos para reinvertir” (p .6).

Igualmente, Dalton (2016) explica que la sostenibilidad es un punto de análisis en los procesos de innovación de las organizaciones, ya que no todas, y partiendo del concepto de sostenibilidad, ven un crecimiento en los recursos destinados al área de innovación, por lo cual, y desafortunadamente, muchas veces desisten y continúan encaminadas erróneamente bajo los mismos parámetros o políticas, corriendo así el riesgo de desaparecer; así mismo, señala que la innovación no es exclusiva de un departamento o área, ni mucho menos que su impacto se genera única y exclusivamente dentro de las mismas áreas o departamentos, sino que esta, a su vez, trate de generar un desarrollo para las naciones. En este sentido, Dalton (2016) señala que “la innovación es en sí misma un activo y por ende es necesario nutrirla con recursos” (p. 45).

Este artículo está estructurado de la siguiente manera: en primer lugar, se aborda la metodología, seguido del marco teórico sobre la innovación, luego en un segundo acápite se exponen la discusión, las conclusiones y el conflicto de interés.

## Metodología

El presente artículo derivado del proyecto de investigación “Innovación disruptiva en grandes empresas de alimentos de la ciudad de Medellín” fue realizado desde un enfoque cualitativo de tipo documental, realizado a partir del rastreo en bases de datos como Scopus, Redalyc y Ebsco y tomando como base el modelo estratificado de Schumpeter (1942), quien se considera el padre de la innovación moderna. Inicialmente este artículo será de revisión teórica, con el fin de aproximarnos a las teorías y tendencias actuales sobre la innovación como un activo estratégico para la productividad organizacional.

## Marco teórico

### Innovación empresarial

Si bien el concepto de innovación está ampliamente extendido en las organizaciones, aún existen dudas sobre su significado como tal, llegando al punto de confundirse con otro calificativo, el cual llamamos creatividad. Mendoza León, y Valenzuela (2014), en su estudio sobre la gestión tecnológica en la pequeña empresa, hicieron claridad sobre estos conceptos y señalaron que mientras la innovación empresarial es la capacidad que tienen las industrias para emprender cambios en el mercado a través de sus productos, servicios o procesos organizacionales –que usualmente son basadas en tecnologías digitales y sistemas informáticos–, la creatividad es un mero proceso de pensamiento.

González-Candía, García-Coliñanco, Caro y Romero-Hernández (2014) exponen que: “Innovar abre nuevos mercados o expande los ya existentes, pues no solo permite mejorar la competitividad y expandir los negocios actuales de una empresa, sino que además potencia el desarrollo de nuevos mercados” (p. 113). Es decir, son los mercados quienes aprueban la innovación y el emprendimiento.

Por su parte, Swan (2016) explica que “innovación es uno de los fenómenos económicos y de negocios más importantes de nuestros tiempos. La innovación tiene unas repercusiones amplísimas para nuestra economía y sociedad, pero pocos entienden su impacto” (p. 3). Por lo tanto, es posible asumir que algunas organizaciones aún se rehúsan al cambio, y continúan con sus mismos modelos de negocio, enfrentándose así al riesgo de desaparecer por modelos de innovación disruptivos.

Si bien innovar genera algo de temor en algunas empresas, para Simmel (1986) innovar es una necesidad que debe de existir en todas y cada una de las organizaciones, ya que esta estrategia es una fuente de ganancia inagotable, sí así las industrias lo desean. Por tanto, cuando las tecnologías de la información apenas se empezaban a consolidar y la red de redes (Internet) era tan solo un proyecto que se estaba forjando y al que muy pocas personas y/o empresas podían acceder, se generaba una brecha, que impedía un relacionamiento entre personas a persona y organizaciones, con sus proveedores y con sus clientes.

Las definiciones de innovación son muy amplias y siempre invocan al cambio y a la transformación de procesos. Es por esto que Schumpeter (1942) determina que este concepto se ha transformado y que, a su vez, transcurre por todos los sectores económicos como una guía para el crecimiento y la transformación de las organizaciones. Así mismo veía en el empresario a un individuo con un rol activo en el desarrollo económico de la organización y de los países, también en la gestión del conocimiento como un activo intangible que bien se constituía como un factor de evolución económica. Schumpeter (1942), a quien se considera el padre de la innovación moderna, fue el artífice del concepto de destrucción creativa, la cual contrapone dos intereses, lo antiguo y lo novedoso, que, tras una inapelable lucha, acabará con la imposición de la innovación sobre lo ya establecido.

Ahora que el concepto de innovación disruptiva está en boca de las organizaciones y que es una evolución de la teoría schumpeteriana, existen nuevos teóricos, como Christensen (1997), quien manifiesta que ser disruptivo conlleva tres componentes: un dinamizador tecnológico, innovación en el modelo de negocio y un nuevo ecosistema comercial. Aspectos relevantes y aportantes para los sectores económicos, sus clientes y trabajadores.

No obstante, esa visión sobre la innovación fue analizada de manera más detallada en el Manual de Oslo (2005), documento que dio una clasificación sobre la gestión de innovación en las organizaciones. Este manual señala que la innovación se da en bienes y servicios, en los procesos, en los métodos de comercialización y en la gestión organizacional. Es decir, que abarca toda la organización y no solo una pequeña parte de esta.

En la actualidad existen diversas transformaciones que en su gran mayoría están asociadas a la tecnología digital y que son las dinamizadoras del mercado, razón por la cual diversas empresas las han adoptado como parte de su estrategia de negocios (Guttentag, 2013).

Al realizar la revisión del término innovación empresarial se logra determinar que existen diferentes exponentes que permiten su identificación. Algunos de estos autores son:

Tabla 1. Teoría innovación empresarial.

Autor	Definición del término	Año
Swan	Factor de gran impacto en los últimos tiempos.	2016
Simmel	Estrategia que genera grandes beneficios en las organizaciones.	1986
Schumpeter	Concepto que guía a las empresas hacia el crecimiento.	1942

Fuente: elaboración propia.

## De la innovación evolutiva a la innovación disruptiva

En el contexto actual, los sistemas informáticos tienen como gran ventaja competitiva el procesamiento de millones de datos y hacer del mercado un mapa entendible al que se puede acceder con gran facilidad (García y García, 2018). De hecho, Díaz, Lado-Sestayo, Álvarez y Fernández (2013), en su estudio sobre las barreras a la innovación, demostraron que “las startup” se basan en plataformas tecnológicas como aplicaciones que introducen nuevos productos y servicios totalmente alejados de lo convencional e imponen nuevos modelos de negocio en el mercado, una situación que resulta ser buena para quien emprende, pero puede resultar negativa para las organizaciones que se rehúsan a innovar.

Respecto a esto, Cruz-Sánchez (2017) señala que los cambios “paso a paso” que se le realizaban a productos o servicios están siendo extinguidos completamente por innovaciones disruptivas que transforman los ecosistemas de trabajo.

Es por esta razón que surge un nuevo concepto conocido como innovación estratégica disruptiva, por sus siglas IED, presentada por Brom (2014), el cual consiste en incrementar el valor percibido por el consumidor de producto (o usuario de servicio) en forma sistémica y bajo nuevas reglas de juego a favor de los innovadores, y señala el ecosistema digital del siglo XXI respecto a la innovación con una visión más estratégica soportada

en modelos disruptivos. Respecto a esta concepción, Brom señala: “Siendo este el camino más firme (sino el único) para lograr un liderazgo sostenible (autonomía de recursos) y sustentable (impactos favorables para el medio ambiente y la sociedad)” (p. 1).

Por su parte, Bower y Christensen (1995), con su artículo “Disruptive Technologies: Catching the Wave”, explican que disrupción significa introducir en el mercado nuevos productos y servicios que rompan con las formas tradicionales en que se desarrollan y se consumen, todo ello soportado en tecnologías que lo hagan sostenible en el tiempo y le permitan consolidarse en el mercado.

Para finalizar, la innovación disruptiva se logra a partir del análisis de situaciones de mercado insatisfechas, con lo cual se generan cambios de verdadero impacto porque resuelven problemas o suplen vacíos de forma magistral, como bien lo expusieron King y Baatartogtokh (2015).

## Tecnologías digitales y transformación corporativa

La innovación es un proceso permanente, ya que lo único constante es el cambio, el cual muchas veces despierta miedo o resistencia consciente o inconsciente. En Robayo-Acuña (2016) se toma como ejemplo la transformación de la industria gráfica y del diseño, que debió pasar del impreso a lo digital, lo que motivó el cambio en su modelo de negocio y además la actualización de tecnologías. El producto tuvo modificaciones, pero se expone que en sí mismo lo que se transformó fue el medio de divulgación.

Para Nieto (2008) este concepto es bastante apropiado para los que aún se rehúsan al cambio y le apuestan a los mismos modelos económicos, teniendo en cuenta el riesgo inminente que estos tendrían de desaparecer, pese a que se tengan finanzas estables, una producción sostenible y un grupo de clientes fidelizados.

A su vez, Hogan y Coote (2014) señalaron que “la innovación es la clave para la supervivencia organizacional y por lo tanto el estudio de los procesos de innovación debe ser de interés general” (p. 1609), concepto bastante importante a considerar por las organizaciones, teniendo en cuenta el entorno en las que estas se ven inmersas y que muchas veces el éxito de las mismas depende de los recursos que se han destinado a las tareas de innovación y que, a su vez, abarcan de forma global y consiente a todo el sistema organizacional.

En la era digital actual se presencian cambios en la forma de producir, promocionar y vender. Según Shim, Kim y Lee (2016), negocios tan tradicionales como la televisión, por ejemplo, han sido reestructurados por tecnologías disruptivas, lo cual ha ocasionado crisis en diversas productoras mundiales porque no se dimensionó el impacto de dichas tecnologías. No obstante, aseguran los autores que las cadenas de televisión están

adaptando los contenidos propios de la televisión a los canales disruptivos de Internet, con lo cual se garantiza la continuidad de la televisión misma, pero en otras plataformas, sin que eso implique abandonar por completo su forma de transmisión natural.

Teniendo en cuenta lo explicado por (Shim et al., 2016), la disrupción ha extinguido negocios y reestructurado a otros, pero a su vez ha motivado a que diversas industrias transformen sus canales de venta, formas de servicio y hasta el producto mismo.

Por esta razón, Chopra y Veeraiyan (2016) señalan a dos grandes empresas como Blockbuster y Netflix, siendo la primera quien sucumbió ante la irrupción de Netflix y la falta de incorporación de tecnologías en su modelo de negocio. Meses previos a la caída Blockbuster y al crecimiento de Netflix, Chopra y Veeraiyan (2016) redactan lo siguiente:

Mientras que la capitalización de mercado de Blockbuster había caído un 47 por ciento a \$ 62 millones en 2009, Netflix había subido un 55 por ciento a \$ 3.9 mil millones ese año. (...) Blockbuster se había esforzado por hacer que su modelo de negocios fuera más ágil, pero los resultados habían sido decepcionantes y su deuda continuaba aumentando vertiginosamente (p. 46).

La crisis de Blockbuster y la consecuente aparición de Netflix muestran el impacto que los líderes tienen en el mantenimiento de los negocios, y que muchas veces el miedo a la incorporación de nuevas tecnologías e ideas puede llevar a la desaparición de estas, incluso a ser absorbidas por las nuevas que emergen dentro del mercado. Al respecto, Chen, Tang, Jin y Xie (2014) indican que: “El liderazgo transformacional impacta positivamente la innovación del producto” (p. 3), esto en referencia a aquellos gerentes y cabezas de las organizaciones que deciden generar cambios en las estructuras organizacionales y comerciales.

Por su parte, Meza y Olmos (2014) han referenciado que:

cuando una organización es liderada bajo el enfoque empowerment-de liderazgo- reforzando el valor innovación en su cultura, se moviliza a los individuos y a los equipos auto dirigidos no solo a ejecutar órdenes, sino también a generar nuevas ideas, mejorar procesos, productos y servicios (p. 75).

Todo lo anteriormente expuesto demuestra el impacto de la innovación disruptiva y los cambios que ocasiona en todos los segmentos de la industria, y desde esa visión, las tecnologías ayudan a que con frecuencia aparezcan nuevos modelos de negocio. Los negocios digitales son el foco de las industrias y los esfuerzos se concentran allí por el impacto que estos generan. En sí mismos, los que usualmente se conoce como “negocios digitales”, en realidad son negocios que tienen como soporte plataformas digitales para su producción, operación y comercialización, según lo reseña Cruz Sánchez (2017).

La innovación disruptiva no solo tiene que ver con tecnología, ya que se puede ser disruptivo en cualquier parte, área o segmento del modelo de negocio, como por ejemplo el área de ventas. Jones, Alderete y Motta (2014) señalan que las ventas están presentando cambios drásticos, dado que no es necesaria la presencia de recursos humanos para completar ese proceso, en parte porque estas se han trasladado a la web y allí la automatización, junto con el Big data, bien cumplen ese proceso. Esas formas tradicionales de hacer negocios cambiaron y, como lo señaló Flynn (2013), “se ha generado una cascada de cambios en forma de tsunami” (p. 154).

De hecho, la innovación en la forma de vender ha impactado a las multinacionales, como es el caso de la reconocida marca alemana de productos deportivos, Adidas, que incorpora la innovación disruptiva y tiene entre sus planes reducir un 80 % sus tiendas físicas para destinar esos recursos a sus canales de venta digital, algo que en la década pasada parecía imposible. El Chief Executive Officer (CEO), Kasper Rorsted, consejero delegado o director ejecutivo de Adidas ha dicho que “nuestro sitio web es la tienda más importante que tenemos en el mundo” (Trainer, 2018).

Como parte de estos procesos innovadores surge la incorporación de tecnologías digitales como el Big data (grandes datos o grandes volúmenes de datos), con las que se hacen múltiples análisis, así como del *business intelligence* en los negocios, que les permite a las empresas tomar mejores decisiones basadas en información privilegiada y detallada de los clientes, a partir de lo cual se pueden generar estrategias más acertadas que permiten un mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa, si bien esto implica crear estructuras de sistemas más robustas que almacenen la información, como lo expusieron Hernández, Méndez y Duque (2017). Para esto, no obstante, resulta necesario tener una visión integrada de la empresa y no observar cada área como un departamento aislado, indican los autores.

Una de las ventajas que trae la implementación de tecnologías digitales como la inteligencia de negocios es, como lo señalan Murillo-Junco y Cáceres-Castellanos (2013), generar conocimiento a partir de los datos que se tienen y crear así activos estratégicos para los negocios con la información de que se dispone. Aunque el procesamiento de la información se podía hacer de forma manual, esto implicaba mayores tiempos y recursos por parte de las empresas, mientras que hacerlo de forma digital a través de un software significa tener una ventaja competitiva porque se tienen datos en tiempo real con menores recursos.

Con base en esa premisa, expresada por Murillo-Junco y Cáceres-Castellanos (2013), de generar conocimiento a partir de los datos que se tienen y de contar con información privilegiada para el desarrollo de los negocios, las organizaciones, por ejemplo del sector de alimentos, han decidido innovar los procesos transaccionales, de almacenamiento y análisis de su información, dadas las proyecciones que se trazaron en el ámbito regional, lo cual solo se podía sustentar en patrones tecnológicos. Murillo-Junco y Cáceres-Castellanos (2013) indican que las multilatinas se apoyan en la inteligencia de negocios y el Big data para agrupar en un

mismo sistema la información que ingresa sobre todas sus marcas, y que a través de la sistematización de los datos se busca analizar los hábitos de consumo de los usuarios, la gestión logística y los procesos de ventas y operaciones.

Así mismo, Murillo-Junco y Cáceres-Castellanos (2013) exponen que:

Como consecuencia de las diversas herramientas informáticas, se lograron nuevas capacidades claves para la organización, como: confiabilidad y flexibilidad reflejadas en beneficios económicos de esta. Además, el análisis acertado de la información y el correcto uso de modelos estadísticos, acompañados de la colaboración del área de ventas y mercadotecnia, hicieron posible una reducción del error de pronóstico del 30 al 14 % (p. 130).

En referencia a lo anterior, se puede evidenciar que las capacidades de integración generadas por las tecnologías digitales en los negocios no suelen ser reduccionistas, sino que abarcan producción, comercialización y servicio, en suma, la cadena de valor de la organización. Así, Spencer, M., & Mendes, J. M (2016) han indicado que la posibilidad de programar un sistema al servicio de un negocio tiene como bondad comprender de forma más cercana la diversidad de un comprador. Con esa inteligencia artificial “la segmentación es realmente acertada” (p. 23).

Por su parte, Ramírez y Vega (2015) han indicado que:

la incorporación de Tecnologías de la Información (TI) en una organización implica una ventaja competitiva y que a su vez las organizaciones que deseen establecerse en un mercado globalizado y competitivo como el de hoy deberán contar con una infraestructura tecnológica que les permita interactuar con su entorno (p. 202).

Para finalizar, la transformación tecnológica crea valor en las organizaciones, de ahí que los cambios introducidos en los modelos de negocio se apoyen en componentes asociados a la innovación informática y la automatización. Y es así como Kogan, Papanikolau, Seru & Stoffman (2017) indican que “las firmas que hacen innovaciones de tipo tecnológico impactan la productividad de manera positiva” (p. 668), siendo los cambios tecnológicos, desde ese punto de vista, necesarios para el mantenimiento de las organizaciones en el tiempo.

## **Transformaciones para todos los sectores e irrupción de modelos tradicionales**

Innovar no es un proceso exclusivo de algunas organizaciones ni tampoco de un sector específico de la industria, por esta razón Baregheh, Rowley y Sambrook (2009) señalan la interdisciplinariedad que el concepto de innovación tiene porque avoca a muchos sectores productivos y diversos conocimientos, por lo cual, más allá

de ser un concepto universal, es una actividad constante en todos los procesos lucrativos de las compañías. Es así como la palabra innovación está presente en la cotidianidad, y aunque en algunos casos puede parecer un concepto repetitivo, en realidad es transversal a todos los ámbitos corporativos y de negocios.

De hecho, Aguirre (2015) expresa que la innovación hace parte de una inteligencia estratégica que se debe administrar y con la que es posible conseguir los objetivos que la organización se proponga, para lo cual es necesario realizar “un análisis del entorno de la actualidad del mercado, los clientes, sus necesidades, los competidores, los productos complementarios y suplementarios” (p. 104).

Por su parte, Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández (2015) exponen que la cultura organizacional impacta la innovación y es necesario que exista una política desde la dirección que estimule la renovación de procesos y productos, lo cual se consigue con un apoyo estratégico soportado en la transferencia de conocimientos. No obstante, un estudio de Salas, García y Murillo (2017) demostró que las culturas adhocráticas “tienen un efecto positivo en el rendimiento” (p. 351), esto porque estimulan la innovación al permitirse el cambio y la generación de propuestas.

En la misma línea, se ha demostrado que la innovación no surge desde lo espontáneo, sino que hay un conocimiento pleno sobre los procesos y además una comprensión de los clientes y del mercado. Ante esa visión, Monsálvez (2017) señala lo siguiente:

La innovación no es un fenómeno aleatorio o espontáneo, sino que por el contrario su éxito obedece al diseño de refinadas estrategias empresariales, políticas y sistemas de incentivos, e interfaces de cooperación entre los distintos agentes implicados en actividades de investigación, desarrollo, financiamiento, regulación, protección, explotación, difusión y uso de las innovaciones (p. 90).

Justamente cuando emerge un proyecto disruptivo apoyado en plataformas tecnológicas como las digitales, estas se soportan en las necesidades insatisfechas que tienen los mercados, varias de las cuales no han suplido los negocios tradicionales (Hernández-Romero y Galindo-Sosa, 2016). Aplicaciones como Uber han reformado el transporte urbano en las ciudades por la falta de modernización tecnológica que tienen las empresas que prestaban el servicio de taxi (Hernández-Romero y Galindo-Sosa, 2016); ese cambio en la forma de tomar el transporte particular se generó a partir de un modelo disruptivo; al igual consideran que: “Uber emergió como un paradigma tecnológico que inició con una innovación radical” (p. 158).

Es así como Uber, que hoy día se constituye como una de las marcas con mayor recordación en el mundo, nació en 2009 como un proyecto piloto para Estados Unidos y hoy día está en más de 100 países, pese al rechazo de una parte de la población y a los impedimentos de la normatividad legal de cada Estado. Con más de 6700 empleados, a quienes únicamente se les pide como requisito tener un automóvil o camioneta, Uber

está valorada en más de 120.000 millones de dólares, valorización que ha conseguido en menos de diez años (Hoffman, Bensinger & Farrell, 2018). En la actualidad es el emprendimiento mejor valorado del mundo, no solo por su rápido crecimiento, sino por su perspectiva de desarrollo. Esta empresa trae innovación sobre innovación: de utilizar una plataforma para acceder a un servicio tradicional, ahora busca la automatización completa de los automóviles, por lo cual ya trabaja en un proyecto de vehículos autónomos, otra propuesta disruptiva que espera ver la luz antes de 2022 (Nombela, 2018).

Souto Maior-Serrano y Baldanza (2017) en su artículo “tecnologías disruptivas: el caso Uber” han señalado que ser pioneros en la utilización de *smartphones* para requerir un servicio de transporte privado atrajo consumidores y generó mayor cercanía a un servicio que por años ha estado repleto de críticas: “Sin una destrucción creativa o innovación disruptiva la sociedad no disfrutaría de las comodidades que hoy proporcionan las plataformas tecnológicas” (p. 47).

A la par de Uber, surgieron otras aplicaciones similares de transporte privado como Cabify, que tienen como base fundamental de negocio las plataformas tecnológicas. La innovación de estas aplicaciones incluso ha sido adoptada por organizaciones tradicionales y renuentes al cambio, como los gremios de taxistas, quienes ven en las aplicaciones una forma de mejorar el servicio, así como fidelizar clientes, aumentar las medidas de seguridad y competir en un mercado cada vez más abierto (Portero-Toala y Fiallo-Moncayo, 2018).

## La web como motor de innovación

Cuando se habla de la web, se hace referencia a los sistemas de gestión de información y vemos en esta algo cómodo, seguro y de fácil acceso. Khurana, Goel, Singh y Bhutani (2011) hablan sobre el comercio electrónico y lo definen como la realización de transacciones a través de Internet u otras redes informáticas. Sus operaciones automatizadas a través de la plataforma web le permiten optimizar sus procesos logísticos, de publicidad y venta. No obstante, si bien es importante desarrollar una infraestructura informática, más allá de eso aún es necesario educar al universo de consumidores sobre qué es el comercio electrónico, dado que culturalmente aún persiste desconfianza sobre esa forma de comprar y vender. Al respecto Kwak, Zhang y Yu (2018) señalaron que “el éxito de este tipo de plataformas de comercio electrónico se basa en la construcción de la legitimidad del portal y los esfuerzos de las compañías deben ir orientados a eso” (p. 23).

Si bien es claro que no todas las organizaciones tradicionales son estáticas y renuentes a la innovación, hay algunas de ellas que adoptan varios modelos exitosos que han emergido a partir de innovaciones tecnológicas. Por ejemplo, en el sector financiero han aparecido las *fintech*, cuyo vocablo proviene de las iniciales de ‘*finance*’

y *'technology'*, y que, como lo señala Avendaño y Sánchez (2018), “son las empresas que ofrecen productos y servicios mediante las tecnologías de la información y la comunicación, como página de internet, redes sociales, y aplicaciones para celulares” (p. 23).

Es así como bancos tradicionales están incorporando en sus modelos de negocio a las *fintech*, bien como socios estratégicos o bien creando por sí mismos ese nuevo servicio. Por ejemplo, el banco canadiense Scotiabank anunció que invertirá en la *fintech* colombiana, Lineru, dado que ese tipo de préstamos tuvieron gran aceptación en el mercado nacional (Bolaños, 2018). En este sentido Schuster y Holtbrügge (2014) señalan lo siguiente: “Existen tres prácticas innovadoras que deberían permitir a las compañías operar con éxito en mercados de bajos ingresos:

1. La integración de la población local y los empresarios locales para crear productos.
2. La cooperación con partes interesadas no tradicionales o marginales.
3. La creación de capacidad local, lo que significa mejorar las condiciones de mercado de los mercados de bajos ingresos”.

En síntesis, las plataformas tecnológicas son verdaderos aliados de los negocios por las facilidades que brindan para introducirse en los mercados, es por esto que Tricoci, Corral y Rosenthal (2016) manifestaron que “las empresas ven a las TICs como vehículos necesarios para su crecimiento y transformación hacia la mejora de su competitividad, en un mundo donde los ciclos de vida de los productos y servicios son cada vez más cortos” (p. 45).

## La innovación de producto

Como se ha expresado anteriormente, el tiempo de vida de un producto es reducido si no se renueva y si permanece inmutable. La innovación disruptiva, como lo expresó Flynn (2013), genera una cascada de cambios en forma de tsunami. Así como existen organizaciones que se reusan al cambio, otras son amigables con la transformación y hacen de la innovación una parte de sus procesos y cultura. Es por esto que Vega-Martínez y Solano-Romo (2014) han afirmado que “la innovación de productos aparece como una de las estrategias que más están adoptando e implementando las empresas, especialmente las pequeñas y medianas (Pymes), para lograr mejores niveles de rendimiento empresarial” (p. 1358).

Si bien es cierto que ser innovador en la empresa es un proceso que implica tener una visión completa de la organización y que resulta un tanto complejo si se tiene en cuenta que las decisiones que se deben tomar son cruciales para el sostenimiento de la misma, es por eso que Lambardi y Mora (2018), indican que resultara más fácil ser dependientes y responsables a la hora de compartir principios en común con otras organizaciones,

dado el impacto en la cadena valor del negocio que se genera por los cambios de procesos como en la producción, venta y comercialización. Así mismo, según los autores mencionados, es más probable que las empresas ubicadas en el segmento de las Pymes hagan innovaciones frente a una empresa grande por la misma “sobrecapacidad de empresas extremadamente pequeñas que tiene América Latina”, esto por la facilidad con que se dan los cambios al existir menos estructuras jerárquicas.

Entretanto, se aprecia que el cambio es necesario en las organizaciones y la innovación de producto lo refleja. No obstante, a algunas organizaciones, como se ha visto, les cuesta más que a otras. Y en ese aspecto las empresas locales pueden tener una desventaja real frente a las empresas extranjeras por el tipo de personal que hace parte de la organización. Mientras las empresas locales usualmente tienen empleados locales, las corporaciones extranjeras se destacan por ser más abiertas a la cultura, lo cual impacta la diversidad de ideas y la generación de conocimiento nuevo (Anrique, 2015). De esto se logra evidenciar la importancia de la multiculturalidad, que es en sí misma un insumo para la innovación de las organizaciones.

Sin embargo, García-Pérez, Gálvez y Maldonado (2016) informaron que las Pymes representan más del 60 % de las empresas que existen en el mundo, y que por ser mayoría deben invertir recursos en investigación e innovación para así enfrentarse al mercado internacional y expandir sus fronteras locales. Para estos autores, alcanzar una ventaja competitiva es posible, pero también es necesario y se requiere hacer de la innovación una estrategia empresarial.

Pero, ¿existe una condición específica para que una organización innove? Al respecto, Quiroga-Parra, Hernández, Torrent-Sellens y Ramírez (2014) han señalado que si bien no existe un mandato en específico, sí es necesario que sea “flexible y adaptable, con flujo constante de ideas y cohesión organizativa, con una cultura organizacional firme” (p. 71). A esto se suma el factor de las alianzas corporativas, máxime en la era tecnológica, pues no siempre se cuentan con los recursos suficientes o el conocimiento especializado, por lo que los proveedores de servicios tecnológicos se constituyen en un aliado estratégico. Frente a esta postura, Minguela-Rata, Fernández-Menéndez, Fossas-Olalla y López-Sánchez (2014) sostienen que:

Mediante la colaboración tecnológica con proveedores, las empresas pueden conseguir esos recursos y capacidades en aquellos casos en los que no son capaces de generarlos ellas mismas mediante los diferentes tipos de aprendizaje u obtenerlos con dificultad de manera eficiente en el mercado (p. 63).

Por otra parte, algunas organizaciones, en su búsqueda de mejorar el servicio al cliente, han encontrado beneficios directos al recibir las sugerencias y quejas con el desarrollo de nuevos productos y servicios, y en efecto muchas mejoras de ese servicio pueden llevar a identificar variables a través de un pensamiento capaz de analizar algún problema para aplicarlas en el desarrollo de productos innovadores, pero esto no sería posi-

ble sin la participación del cliente. Una buena innovación también está relacionada con la satisfacción y deseo del cliente, al igual que una libre competencia (Ruiz-Moreno, Ortega-Egea, Haro-Domínguez y Roldán-Bravo, 2014).

En la Tabla 2 se presentan los autores que hacen mención al término, la innovación de producto.

**Tabla 2.** Teoría innovación de producto.

Autor	Definición del término	Año
Vega Solano	Estrategia más utilizada por las Pymes, a fin de sacar provecho empresarial.	2014
Lambardi Mora	Cadena de valor generada por los cambios que se dan en la producción, venta y comercialización.	2018
Annique	Factor necesario dentro de las organizaciones.	2015

Fuente: elaboración propia.

## Discusión

Como bien lo dijo Schumpeter (1942) hace más de medio siglo, es necesario incorporar el factor tecnológico en los negocios para así optimizar la producción. Esto, por supuesto, no implica la reducción de puestos de trabajo, sino, por el contrario, una transformación de las labores. Innovar es, pues, un camino que se debe seguir para contribuir al progreso de los países teniendo en cuenta el impacto de la empresa en las economías, máxime en los países que están en vías de desarrollo.

Sin embargo, para Tabares-Quiroz y Correa-Vélez (2014) la apertura de la tecnología en los negocios y sus consecuentes reformas e innovación de procesos, siguen teniendo críticas y rechazo de una parte de la población económica y laboralmente activa, que se rehúsa al cambio porque la ve como una amenaza a la desaparición y transformación de sus labores, pese a los beneficios que para la productividad y el crecimiento del negocio representan cambios tecnológicos como puede ser un software.

Por tanto, y con base en lo mencionado anteriormente, Varela, Contesse y Silva (2009) manifiesta que “la innovación tiene entonces en sí mismo el mérito de crear valor y empujar a las sociedades hacia adelante a través del crecimiento y bienestar que este produce” (p. 36). Por su parte, Pérez-Zúñiga, Camacho-Castillo y Arroyo-Cervantes (2013) resaltan que los gobiernos deben generar alianzas con las empresas y establecer dentro de las sociedades ambientes propicios para la innovación.

Para concluir, es claro que la innovación desempeña un rol transversal y muy significativo en la actividad económica de las organizaciones, y que justamente la rapidez con la que crecen las tecnologías disruptivas genera la necesidad de crear nuevos retos tanto para las empresas como para los gobiernos (Restrepo-Carvajal, 2013).

## Conclusión

La innovación es un proceso dinámico y permanente que si se soporta en las tecnologías disruptivas puede transformar por completo los modelos de negocio tradicionales, aunque estos sean estables y tengan clientes fidelizados, como se logró observar anteriormente. Las organizaciones que no innovan tienen un riesgo mayor de desaparecer, dado que el mercado es cada vez más dinámico e innovador y los emprendimientos que surgen por las tecnologías de la información se soportan en sistemas informáticos cada vez más desarrollados. No obstante, no siempre los nuevos negocios o tecnologías representan una amenaza o se constituyen como la antítesis de los negocios tradicionales, sino que, por el contrario, pueden llegar a ser tan complementarios como los bancos y las denominadas *fintech*, que mutuamente han adoptado sus modelos y han creado asociaciones.

La innovación no es espontánea, sino que requiere de procesos que la estimulen en torno a una cultura organizacional que la favorezca. Justo allí el liderazgo de quien dirige a la marca o empresa es trascendental para el éxito del negocio. No permanecer estáticos y arraigados a los mismos modelos es una máxima en la innovación empresarial.

Los sistemas informáticos y las tecnologías digitales son claves para iniciar verdaderos procesos de cambio en las organizaciones, dada la rapidez y efectividad de su aplicación. Es así como el retorno de la inversión es más rápido cuando existe un componente tecnológico de por medio, de ahí que las organizaciones vean en la innovación un motor de transformación que les asegure su pervivencia y competitividad en el mercado.

No innovar y permanecer estático es un riesgo para las organizaciones debido al auge de negocios basados en tecnologías disruptivas que pueden terminar con modelos de negocios tan tradicionales como las tiendas o el servicio de taxi. Las empresas que han introducido la tecnología en su negocio debieron transformar gran parte de sus procesos, como bien se observó anteriormente, puesto que, por ejemplo, muchos puestos de trabajo deben reinventarse. En sí misma, la innovación no recae sobre una persona o un área, sino en toda la organización porque es transversal, de ahí que su impacto no sea por segmentos, sino total.

# Conflicto de intereses

Los autores declaran la inexistencia de conflicto de interés con institución o asociación comercial de cualquier índole.

# Referencias

- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 100-110. doi: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.07.001>.
- Annique, C. (2015). The Liability of Localness in Innovation. *Journal of International Business Studies*, 47(1), 44-67. doi: <https://doi.org/10.1057/jibs.2015.24>.
- Bower, J., & Christensen, C. M. (1995). Disruptive Technologies: Catching the Wave. *Harvard Business Review* 73(1). Retrieved from <https://hbr.org/1995/01/disruptive-technologies-catching-the-wave>.
- Brom, F. (2014). *Innovación estratégica disruptiva: el camino de la innovación en el ecosistema digital*. Buenos Aires, Argentina: Fondo Editorial Consejo.
- Chen, Y., Tang, G., Jin, J., & Xie, Q. (2014). CEOs' Transformational Leadership and Product Innovation Performance: The Roles of Corporate Entrepreneurship and Technology Orientation. *The Journal of Innovation Management*, 31, 2-17. doi: <https://doi.org/10.1111/jpim.12188>.
- Chopra, S., & Veeraiyan, M. (2016). Movie Rental Business: Blockbuster, Netflix, and Redbox. *Kellogs Of School Management Cases*. doi: <https://doi.org/10.1108/case.kellogg.2016.000220>.
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilema: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. New York, E.U.: Harward Business.
- Cruz-Sánchez, O. M. (2017). *Innovación disruptiva: aportes conceptuales para organizaciones en Latinoamérica* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.

- Dalton, M. (2016). *Unlocking Innovation Productivity. Create Space Independent Publishing Platform*. Carolina del Sur, USA.
- Duan, Y., Cao, G., & Edwards, J. S. (2018). Understanding the Impact of Business Analytics on Innovation. *European Journal of Operational Research*. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.06.021>.
- James T. Flynn (2013). MOOCs: Disruptive Innovation and the Future of Higher Education. *Christian Education Journal*, 10(1); 149-162. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/073989131301000112>.
- García, E. M., y García, M. J. (2018). Análisis de los modelos de inteligencia de negocios basados en el Big data en las pymes en Ecuador. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*, 18(17), 48-58. Recuperado de <http://cienciaytecnologia.uteg.edu.ec/revista/index.php/cienciaytecnologia/article/view/415/427>.
- García-Pérez, D., Gálvez, E., y Maldonado, G. (2016). Efecto de la innovación en el crecimiento y el desempeño de las Mipymes de la Alianza del Pacífico. Un estudio empírico. *Estudios Gerenciales*, 32, 326-335. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v32n141/0123-5923-eg-32-141-00326.pdf>.
- González-Candía, J., García-Coliñanco, L., Caro, C., y Romero-Hernández, N. (2014). Estrategia y cultura de la innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en las empresas. *Revista Pensamiento y Gestión*, 36, 111-135. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n36/n36a04.pdf>.
- Grazzi, M., y Pietrobelli, C. (2016). *Firm Innovation and Productivity in Latin America and the Caribbean*. Washington D.C: Editorial Palgrave Macmillan.
- Guttentag, D. (2015). Airbnb: Disruptive Innovation and the Rise of an Informal Tourism Accommodation Sector. *Current Issues in Tourism*, 18(12), 1192-1217. doi: <https://doi.org/10.1080/13683500.2013.827159>.
- Heijs, J. (2012). Impacto de la innovación sobre el empleo y el mercado laboral: efectos cualitativos y cuantitativos. *Documento de trabajo N° 86*. Instituto de Análisis Industrial y Financiero de la Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/33236/1/DT%20IAIF%202012%20%2886%29%20%20OK.pdf>. <https://ucm.on.worldcat.org/oclc/1051292654>
- Hernández, L. E., Méndez, N., y Duque, J. M. (2017). Big data: una exploración de investigaciones, tecnologías y casos de aplicación. *TecnoLógicas*, 20(39). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5920780>.
- Hernández-Romero, Y., y Galindo-Sosa, R. V. (2016). Modelo de gestión del servicio de transporte UBER. ¿Quién pierde y quién gana? *Espacios Públicos*, 19(47), 157-175. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/676/67650281008/html/index.html>.

- Hoffman, L., Bensinger, G., & Farrell, M. (2018). Uber Proposals Value Company at \$120 Billion in a Possible IPO. *The Wall Street Journal*. Recuperado de <https://www.wsj.com/articles/uber-proposals-value-company-at-120-billion-in-a-possible-ipo-1539690343>.
- Hogan, S., & Coote, L. (2014). Organizational Culture, Innovation, and Performance: A test of Schein's Model. *Journal of Business Research*, 67(8), 609-1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>.
- Jones, C., Alderete, M., & Motta, J. (2014). Adoption of E-commerce in Micro, Small, and Medium-sized Commercial and Service Enterprises in Córdoba, Argentina. *Cuadernos de Administración*, 29(50), 164-175. doi: <https://doi.org/10.25100/cdea.v29i50.52>.
- Khurana, H., Goel, M., Singh, H., & Bhutani, L. (2011). E-commerce: Role of E-commerce in Today's Business International. *Journal of Business Management research*, 1(7), 454-461. doi: <https://doi.org/10.21844/cttj-tit.v6i1.6699>.
- King, A., & Baatartogtokh, B. (2015). Theory of Disruptive Innovation. *Mit sloan Manager Review*, 57(1), 77-90. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5724585>
- Kogan, L., Papanikolaou, D., Seru, D., & Stoffman, N. (2017). Technological Innovation, Resource Allocation, and Growth. *The Quarterly Journal of Economics*, 132(2), 665-712. doi: <https://doi.org/10.1093/qje/qjw040>.
- Kwak, J., Zhang, Y., & Yu, J. (2019). Legitimacy Building and E-commerce Platform Development in China: The Experience of Alibaba. *Technological Forecasting and Social Change*, 139, 115-124. doi: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.06.038>.
- Lambardi, G. D., y Mora, J. J. (2014). Determinantes de la innovación en productos o procesos: el caso colombiano. *Revista de Economía Institucional*, 16(31), 251-262. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-59962014000200011&script=sci\\_arttext&lng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-59962014000200011&script=sci_arttext&lng=en).
- Meza, M., y Olmos, R. (2014). Empowerment, el liderazgo como ventaja competitiva en medianas empresas del municipio de Tecmán, Colima, México. *Desarrollo Gerencial*, 6(2), 72-97. Recuperado de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/468>.
- Minguela-Rata, B., Fernández-Menéndez, J., Fossas-Olalla, M., y López-Sánchez, J. I. (2014). Colaboración tecnológica con proveedores en la innovación de productos: análisis de la industria manufacturera española. *Innovar*, 24, 55-65. doi: <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v24n1spe.47546>.
- Monsalvez, C. (2017). Características, obstáculos y efectos de la innovación en empresas del sector maderero de la región del Maule, Chile. *Bosque (Valdivia)*, 38(1), 89-95. doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-92002017000100010>.

- Murillo-Junco, M., y Cáceres-Castellanos, G. (2013). *Business intelligence* y la toma de decisiones financieras: una aproximación teórica. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 5(1), 119-138. Recuperado de <http://revistaslogos.policia.edu.co/index.php/rlct/article/viewFile/11/11>.
- Naranjo-Valencia, J., y Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Revista de Estudios Gerenciales*, 31(135), 223-236. doi: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>.
- Nieto, M. (2008). La dirección estratégica de la innovación en entornos dinámicos. *Innovación, crecimiento económico y empresarial y bienestar social*, 43(9), 99-106. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=92430866007>.
- Nombela, C. (2018). UBER: las cifras del gigante del transporte alternativo. *Forbes*. Recuperado de <http://forbes.es/up-down/40962/uber-las-cifras-del-gigante-del-transporte-alternativo/>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE. (2009). *Innovación en las empresas, una perspectiva microeconómica*.
- Pérez-Zúñiga, R., Camacho-Castillo, O., y Arroyo-Cervantes, G. (2013). El incremento de la productividad y competitividad en México: Innovación, conocimiento y desarrollo. *Paakat: Revista de Tecnología y Sociedad*, 3(5). Recuperado de <http://www.udgvirtual.udg.mx/paakat/index.php/paakat/article/view/204/290>.
- Portero-Toala, F. R., y Fiallo-Moncayo, D. X. (2018). *Análisis del impacto obtenido de la app "un taxi", parroquia Febres Cordero, ciudad de Guayaquil* (tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Quiroga-Parra, D., Hernández, B., Torrent-Sellens, J., y Ramírez, J. F. (2014). La innovación de productos en las empresas. Caso empresa América Latina. *Cuadernos del CENDES*, 31(87), 63-85. Recuperado de <http://www.scielo.org.ve/pdf/cdc/v31n87/art04.pdf>
- Ramírez, J. L., y Vega, O. (2015). Sistemas de información gerencial e innovación. *Télématique*, 14(2), 201-213. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5157976>.
- Restrepo-Carvajal, C. (2013). Aproximación a la gestión de la innovación: un enfoque conceptual. *Revista Ciencias Estratégicas*, 22(30), 257-266. Recuperado de <http://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/2657/2307>

- Robayo-Acuña, P. V. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*, 17(16), 125-140. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.007>.
- Ruiz-Moreno, A., Ortega-Egea, T., Haro-Domínguez, C. y Roldán-Bravo, M. (2014). El proceso de co-creación de valor y su impacto en la estrategia de innovación en empresas de servicios. *Intangible Capital*, 10(2), 266-293. Recuperado de <https://upcommons.upc.edu/handle/2099/14609>.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Editorial George Allen & Unwin.
- Schuster, T., & Holtbrügge, D. (2014). Resource Dependency, Innovative Strategies, and Firm Performance in BOP Markets. *The Journal of Product Innovation Management*, 31, 43-59. doi: <https://doi.org/10.1111/jpim.12191>.
- Shim, Y., Kim, D., & Lee, H. (2016). The Decline of BMTV: Socio-technical Factors That Influence the Failure of Mobile TV in Korea. *International Journal of Advanced Media and Communication*, 6(2-4), 295-316. Recuperado de <https://www.inderscience.com/info/inarticle.php?artid=80981>
- Simmel, G. (1986). *Sociología, estudios sobre las formas de socialización*. Madrid, España: Editorial Alianza.
- Souto Maior-Serrano, P. E., & Baldanza, R. F. (2017). Tecnologías disruptivas: o caso do uber. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(5), 37-48. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/48645>.
- Spencer, M., & Mendes, J. M. (2016). Automação e produtividade. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9(3), 45-52.
- Swan, P. (2016). *The Economics of Innovation: An Introduction*. Northampton, U. K.: Edward Elgar Publishing Limited.
- Tabares-Quiroz, J., y Correa-Vélez, S. (2014). Tecnología y sociedad: una aproximación a los estudios sociales de la tecnología. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad-CTS*, 9(26), 129-144.
- Trainer, D. (2018). Footwear Stock is Back On Sale. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2018/07/03/footwear-stock-is-back-on-sale/#3804989814f6>.

- Tricoci, A. G., Corral, P. A., y Rosenthal, A. M. (2016). Inversiones en Tecnologías de la Información y Comunicaciones y su impacto en la competitividad. *Visión de Futuro*, 20(1). Recuperado de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082016000100003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082016000100003&lng=es&tlng=es).
- Vega-Martínez, J., y Solano-Romo, L. (2014). La relación entre la innovación de productos y el rendimiento en las pymes mexicanas. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 8(1), 1358-1370. Recuperado de <https://riico.net/index.php/riico/article/view/1217/886>.
- Mendoza León, Jorge G., Valenzuela Alejandro. (2014). Aprendizaje, innovación y gestión tecnológica en la pequeña empresa. Un estudio de las industrias metalmeccánica y de tecnologías de información sonora. *Contaduría y Administración*, 59(4), 253-284. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/395/39531859011.pdf>
- Manual de Oslo (2005). Guía para la recogida e interpretación de datos. 3ra edición. Publicación conjunta de OCDE y Eurostat. Recuperado de <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- Enriquez-Díaz, J. Lado-Sestayo, R., Álvarez García, B., y Fernández Castro, A. (2013). Drivers y barreras a la innovación: un análisis comparativo multisectorial. Departamento de Empresa. Universidad da Coruña. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6210192>
- Cruz Sánchez (2017). Innovación disruptiva: aportes conceptuales para organizaciones en Latinoamérica. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas. Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/59229/1/80157246.2017.pdf.pdf>
- Salas-Arbeláez, García-Solarte, Murillo-Vargas (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. Artículo de investigación. Recuperado de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2215910X17300356?token=1ACDD10EB5F3FCAC3E631F2F413799A92E5E1C652A2BBECFBA4B86019F771CE7320373177A7DD837826582E7963DCF17>
- Monsálvez Cristian (2017). Características, obstáculos y efectos de la innovación en empresas del sector maderero de la región del Maule, Chile. *Bosque (Valdivia)* 38(1), 89-95. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/bosque/v38n1/art10.pdf>
- Avendaño-Delgado, Sánchez Martelo (2018). Investigación, desarrollo e innovación en las tecnologías de la información y la comunicación, Bogotá: Universidad Manuela Beltrán. Recuperado de <https://www.umb.edu.co/libros-editorial-UMB/investigacion-desarrollo-e-innovacion-en-las-tic-universidad-manuela-beltran.pdf>

Varela-Acevedo, Contesse-Strauss, Silva-Riquelme (2009). Global Entrepreneurship Monitor Reporte de Innovación Chile 2009. Universidad del desarrollo. Inscripción N°190-111. Recuperado de <https://negocios.udd.cl/gemchile/files/2014/11/GEM-Innovacion-2009.pdf>

Recibido: 08/02/2019 Aceptado: 09/04/2019 Publicado: 01/07/2019

# La formación en administración de empresas como herramienta clave para procesos empresariales<sup>1</sup>

## Training in business administration as a key tool for business processes

Néstor Eduardo Flórez Oviedo\*

Universidad Católica Luis Amigó

### Forma de citar este artículo en APA:

Flórez Oviedo, N. E. (julio-diciembre, 2019). La formación en administración de empresas como herramienta clave para procesos empresariales. *Science of Human Action*, 4(2). pp. 331-349 <https://doi.org/10.21501/2500-669X.3499>

### Resumen

Este trabajo de investigación analiza las experiencias de los estudiantes que han cursado la asignatura de gestión de procesos, el resultado de la metodología de enseñanza aplicada en el curso y el impacto que ha tenido la misma en su relación con el sector empresarial, al final, se evalúa el impacto que tiene la metodología de enseñanza en el aprendizaje de los estudiantes que la cursan. La metodología es de carácter analítico, crítico y retrospectivo. Tomando de muestra un grupo de cuarenta estudiantes, quienes cursaron la asignatura de gestión de procesos, cátedra obligatoria para los estudiantes de Administración de Empresas de una importante Universidad de la ciudad de Medellín. Los resultados se obtuvieron por medio de entrevistas y encuestas utilizando escalas de valor. Se diseñó además una herramienta de mejoramiento continuo (plan de acción) que involucra los aspectos de la asignatura y sirve de base para próximas cohortes.

<sup>1</sup> El escrito hace parte del proyecto de investigación "Aplicación de la metodología flipped classroom en los cursos del área de procesos del programa de Administración de Empresas" en la Universidad Católica Luis Amigó. Línea de investigación: Capacidades de innovación y de gestión del conocimiento. Grupo de investigación: GORAS.

\* Magíster en Ingeniería, Infraestructura y Sistemas de Transporte, Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín-Colombia. Contacto: [nestor.florezv@amigo.edu.co](mailto:nestor.florezv@amigo.edu.co)

## Palabras clave

Gestión de procesos; Estrategias; Metodología; Análisis administrativo.

## Abstract

This research paper analyzes the experiences of students who have completed the subject process management, the result of the teaching methodology applied in the course, and the impact that it has had on their relationship with the business sector; finally, the impact of the teaching methodology on the learning of the students who studied it is evaluated. The methodology is analytical, critical and retrospective. Taking a sample of forty students, who attended the subject of process management, a compulsory course for students of Business Administration of an important University of the city of Medellín. The results were obtained through interviews and surveys using value scales. A continuous improvement tool (action plan) is also designed that involves the aspects of the subject and serves as the basis for upcoming cohorts.

## Keywords

Process management; Strategies; Methodology; Administrative Analysis.

# Introducción

El administrador de empresas en la actualidad debe desarrollar habilidades y competencias debido a que según Gorges, Passos y Wollinger (2018) “las empresas buscan personas capacitadas y flexibles donde demuestre su capacidad de adaptación al cambio” (p. 2). Además de estas competencias, el administrador debe dar soluciones a los diferentes problemas que se presenten en las organizaciones donde laboran, todo ello enmarcado en el deber ser de un profesional ético y proactivo, características que conllevan a ser un profesional integral. Según Gutiérrez Ossa y Berrio Díaz (2011) en el mundo se ha manifestado abiertamente la necesidad de establecer las competencias y el sentido de éstas que deben ser adquiridos en la formación. Por lo tanto, las Universidades deben estar enfocadas en desarrollar en el estudiante las competencias necesarias o perfeccionar sus talentos brindándoles bases sólidas conceptuales por medio de metodologías de enseñanza efectivas. De acuerdo con Donado (2014) el aprendizaje no se da en el vacío, sino a través de las estrategias y mediaciones contextuales de las que el docente se vale en su proceso de enseñanza. Una de las razones por la que nace este trabajo de investigación, es la de amalgamar diferentes metodologías de aprendizaje con la finalidad de desarrollar las diferentes competencias que un profesional en administración debe tener.

La principal función en un administrador de empresas es generar las estrategias y acciones que garantizan la efectividad, eficacia, eficiencia y la productividad de las organizaciones (Riaño Puerto, 2015). Ante esa descripción, es necesario, que las instituciones de educación superior destinen sus recursos académicos en la formación de profesionales integrales, que puedan desempeñarse en el entorno laboral con la capacidad de aprender y hacerlo más rápido que sus competidores. Si intentamos explicar conceptos y teorías dentro del aula de clase sin su respectiva aplicación, muy probablemente el estudiante no tendrá las destrezas necesarias para guiar y ser participe proactivo de un equipo de trabajo.

Se pretende con este trabajo describir la metodología adaptada para el curso y la evaluación de esta en pro de alcanzar un aprendizaje significativo en el estudiante. Se trata de evitar lo que argumenta De Miguel Díaz (2005) la excesiva polarización de las enseñanzas universitarias sobre objetivos relativos a los conocimientos ha generado problemas y desajustes que no facilitan la integración de los sujetos en el mercado del trabajo. En pocas palabras, se deben articular las diferentes herramientas de gestión administrativa y conceptos que se enseñan en la carrera de administración con la realidad del quehacer empresarial del país, lo cual cuestiona la manera en la que los docentes imparten la formación a sus estudiantes. De acuerdo con Hernández (2017) resulta más útil concentrarse hoy en cómo enseñar al estudiante maneras de pensar, ya que estas los habilitan

para enfrentarse a problemas variados, en diferentes momentos y contextos. Se trata entonces de concentrarse en el proceso de enseñanza aprendizaje. Es por ello por lo que metodologías educativas como el aula invertida, el aprendizaje basado en problemas y el aprendizaje colaborativo tienen en común el desarrollo de habilidades tanto sociales como técnicas de los estudiantes, debido a que centran sus esfuerzos en que los educandos de una forma activa ejerciten su manera de pensar. Estas metodologías combinadas con diversas herramientas de enseñanza como el aprendizaje basado en problemas (ABP), los estudios de caso, el juego de roles y otras de tipo dinámico, pueden ofrecer alternativas para mejorar el rendimiento de cada uno de los estudiantes con el objetivo puesto en el desarrollo de competencias permitiendo un mejor desempeño en la toma de decisiones ante problemas simulados o reales.

Según Steedman (2017), los distintos tipos de aprendizaje requieren una evaluación apropiada y las destrezas prácticas exigen el cumplimiento y la evaluación de tareas prácticas. Se insiste en que hay que evaluar si realmente los estudiantes desarrollaron esas competencias, y para realizarlo de una manera objetiva se debe aprovechar el medio en el que está envuelto el estudiante. Por lo cual se recomienda, que el medio empresarial mida el desempeño de los estudiantes y como consecuencia mediría el impacto del proceso de aprendizaje en ellos.

Gracias a una interacción empresa-academia el estudiante puede visualizar las responsabilidades propias y deberes del programa de formación, se da cuenta del alcance de su labor académica y profesional y como por medio de las diferentes herramientas de gestión que se dan en teoría se pueden abordar los problemas que sucedan en la empresa. Por tal motivo, la propuesta de una educación integral consiste en que no se espere a que en los últimos semestres los estudiantes tengan relación con la empresa, si no que en la medida de que se avanza académicamente el educando pueda interactuar y de algún modo ir interviniendo en los procesos empresariales de manera progresiva que él vaya presentando en su formación. Pero para que la filosofía de educación integral sea viable se necesita de antemano que el estudiante haya desarrollado ciertas destrezas y habilidades, y esto sólo es posible si los docentes inculcan en ellos y de buena manera, esas metodologías y herramientas de aprendizaje que centran su desarrollo en las competencias del educando.

Se describe en este artículo las metodologías de educación y herramientas de gestión administrativas que se amoldan al diseño de la asignatura de gestión de procesos (de ahora en adelante "la asignatura"), la cual pretende desarrollar en el estudiante las competencias propias de un profesional en administración de empresas, se pone a consideración las herramientas de gestión utilizadas para tal fin, y el resultado obtenido de acuerdo con la evaluación realizada por los estudiantes que lo cursaron. Adicionalmente se interpretan los resultados obtenidos con esta combinación de modelos de enseñanza y las implicaciones de los valores arro-

dados en el quehacer y pensamiento de los diferentes estudiantes (cuarenta en un año), ante la aplicación de estas técnicas en su formación como administradores. Se encuentra además un apartado de discusión y las conclusiones obtenidas a través del análisis crítico propio de un administrador de empresas.

## Referentes teóricos

En este apartado se describen las metodologías de enseñanza que se aplicaron durante el desarrollo del proceso formativo de acuerdo con las diferentes temáticas claves que encierra este curso, enmarcado dentro de los parámetros definidos institucionalmente por la Universidad para el programa de administración de empresas.

## Metodologías de aprendizaje

Al planear el curso aplicando en sus clases una sola metodología el docente se da cuenta de que muchas de las actividades que desarrolla, posiblemente el estudiante no logre dominar o alcanzar los objetivos que la asignatura plantea. Por lo tanto, se hace necesario adoptar varias metodologías de enseñanza de acuerdo con los diferentes temas planteados en el programa de la asignatura. Descrito de esta manera se explica cada una de las metodologías, se representa la relación entre ellas en un esquema (figura 1) de mapa de procesos, ejercicio de tipo académico que identifica los procesos en una organización.

## Aprendizaje colaborativo

Si uno de los integrantes del grupo tiene habilidades con los números deberá organizarse con alguien que sea un buen lector, y a la vez estos dos buscarán a una persona divergente (innovador, creativo), y estos tres son los encargados de encontrar a una persona que le guste vivir experiencias para aprender (acomodador). Esto sería lo ideal que profesa el aprendizaje cooperativo, de acuerdo con Johnson (Como se citó en Collazos, Guerrero y Vergara, 2010) dice:

El aprendizaje colaborativo (cooperativo) es el uso instruccional de pequeños grupos de tal forma que los estudiantes trabajen juntos para maximizar su propio aprendizaje y el de los demás. Al momento de escoger los grupos de trabajo, se le sugiere al estudiante que se integre con similares de diferentes cualidades y habilidades (p. 2).

Si en los grupos colaborativos se logran reunir esta diversidad de personas, la experiencia educativa a través del desarrollo de la asignatura se vuelve más significativa, porque todos aprenderán de todos y cada uno sacará el máximo provecho de las habilidades de cada integrante. Además de buscar que los estudiantes se encuentren en un grupo con individuos de diferentes características, también se pretende que aprendan a

trabajar como equipo, a tolerar y a resolver posibles conflictos en un ambiente conciliador y a veces de tensión como es el del aula de clase, especialmente en los momentos de incertidumbre cuando se acerca las fechas de entrega de trabajos, y por alguna razón se ha perdido el norte. Esto conlleva a inculcar en el profesional de administración de empresas la importancia de trabajar en equipo y de resolver cada situación teniendo en cuenta las opiniones propias y ajenas bajo las premisas de tolerancia y respeto.

## Aprendizaje basado en problemas (ABP)

Es una simulación antes de que se enfrenten a problemas reales, por medio de un ambiente de situaciones controladas donde el docente evalúa la toma de decisiones de sus estudiantes. También mide la capacidad de análisis de los educandos y la manera de como ellos solucionan problemas y toman la decisión adecuada ante diferentes alternativas, de acuerdo con Fernández y Duarte (2013):

El ABP es un método de enseñanza caracterizado por el uso de problemas del “mundo real” establecidos como contextos en los que los estudiantes desarrollan su capacidad crítica y de solución de problemas, al tiempo que adquieren los conceptos esenciales de un determinado ámbito de conocimiento.

Esta metodología de enseñanza trata de identificar las competencias de mando de los educandos ante unos determinados parámetros de situaciones específicas, y de acuerdo con las decisiones tomadas por el grupo colaborativo, ellos dimensionaran la situación en la que se encuentran y solucionaran “el problema” de acuerdo con la inventiva, conceptualización e innovación de sus integrantes. En pocas palabras para el futuro administrador esta herramienta les permitirá identificar su capacidad de mando y decisión, habilidad necesaria para trascender en el mundo laboral del cual van a ser parte en un futuro.

## Aprendizaje basado en proyectos

De acuerdo con Wassermann (como se citó en Díaz Barriga, 2003) “los proyectos incluyen actividades que pueden requerir que los estudiantes investiguen, construyan y analicen información que coincida con los objetivos específicos de la tarea” (p. 9). La “tarea” en la asignatura consiste en intervenir una empresa y realizar el análisis propio de la teoría de gestión de procesos después de haber desarrollado un diagnóstico que conlleva a un plan de acción que el empresario esté en la posibilidad o viabilidad de ejecutar de acuerdo a sus necesidades. Los estudiantes deben recolectar o levantar la información a través de lista de chequeo y escalas de valor (investigar), con los datos encontrados realizar un diagnóstico (analizar) por medio de diferentes herramientas de gestión empresarial y proponer soluciones (construir) que mejoren las condiciones de la empresa intervenida. Si bien, no depende su nota final de la aprobación del plan por parte del empresario, este realiza una evaluación basado en la capacidad de investigación, análisis y construcción que el grupo de trabajo realizó. Por lo tanto,

es un buen adiestramiento para que los estudiantes vivencien como es el enfrentarse al mundo empresarial y evalúen a la vez sus capacidades como administrador, así como Bernal y Monroy (2018) afirman “el aprendizaje basado en proyectos apoya su proceso de aprendizaje y desarrollar habilidades que serán necesarias en el futuro como profesionales” (p. 68).

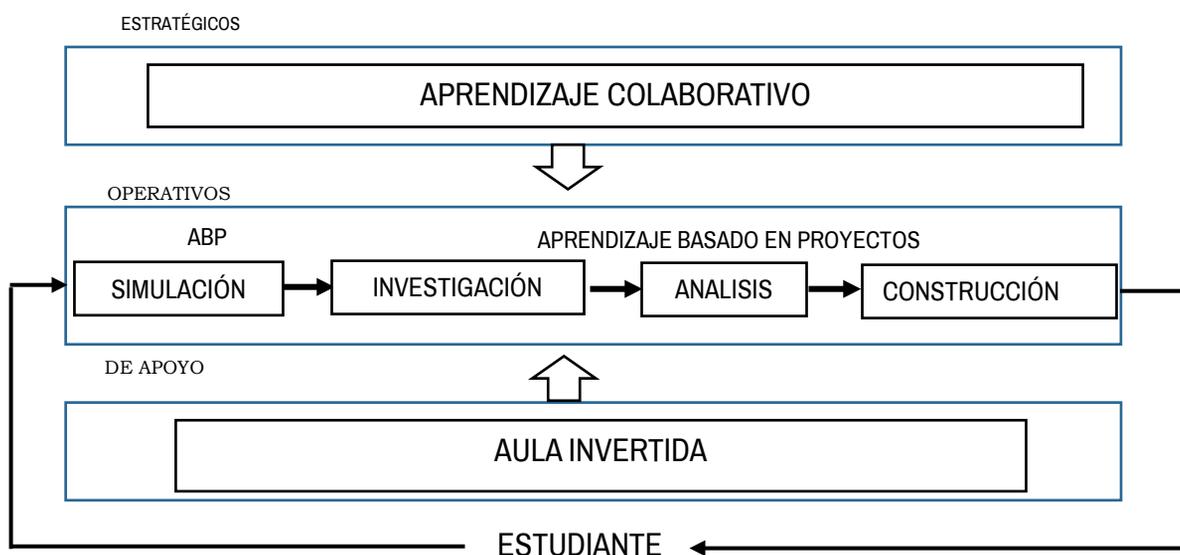
## Aula invertida

Esta metodología de enseñanza es importante debido a que ayuda al docente a aprovechar el tiempo destinado en el aula de clases a aplicar por medio de las otras herramientas de aprendizaje el conocimiento o la teoría que el estudiante con anterioridad ha consultado especialmente en medio audiovisual. Cabe resaltar que antes de iniciar la sesión de clases el docente realizará un breve diagnóstico del tema que previamente el estudiante consultó para saber el nivel de interpretación y resolver las dudas que tenga el educando. De acuerdo a Coufal (como se citó en Martínez, Esquivel y Castillo, 2010) expresa que:

El aula invertida pretende invertir los momentos y roles de la enseñanza tradicional, donde la cátedra, habitualmente impartida por el profesor, pueda ser atendida en horas extra-clase por el estudiante mediante herramientas multimedia; de manera que las actividades de práctica, usualmente asignadas para el hogar, puedan ser ejecutadas en el aula a través de métodos interactivos de trabajo colaborativo (p. 145)

Como se dijo al principio de este apartado, en la figura 1 se expone la relación de las diferentes metodologías de aprendizaje utilizadas en las diferentes fases del proceso de enseñanza de la asignatura.

Figura 1. Mapa de procesos de las metodologías utilizadas en la asignatura



Fuente: elaboración propia

## Metodología

Teniendo en cuenta las metodologías de enseñanza descritas en el apartado anterior, se diseña entonces la estructura de la asignatura, buscando en ese diseño que el estudiante pueda tener un aprendizaje significativo en cada una de las fases en que fue diseñada; a) simulación, b) investigación, c) análisis y d) construcción. A excepción de la fase de simulación, el estudiante debe estar en contacto con la empresa escogida para desarrollar las respectivas mejoras a un área escogida en los procesos empresariales. Después del diseño y planeación del curso, se evalúa teniendo en cuenta la percepción de los estudiantes, si tuvieron un aprendizaje significativo o no, lo que conlleva al objetivo de esta investigación: evaluar el impacto que tiene la metodología de enseñanza en el aprendizaje de los estudiantes

Para que lo planeado en el diseño de la asignatura tenga el éxito deseado, se debe combinar las diferentes metodologías educativas con herramientas de gestión administrativa, teniendo en cuenta los objetivos que propone el curso; caracterizar y mejorar los procesos organizacionales. A continuación, se describirán las herramientas de gestión administrativas más significativas que se aplican en el desarrollo de la asignatura y que propician que el estudiante alcance los objetivos deseados evidenciando el trabajo realizado en la empresa escogida.

## Recolección de la información (investigación)

Es una de las fases más dispendiosas del desarrollo del trabajo, en ella se debe contextualizar el plan estratégico de la empresa para iniciar el análisis respectivo. De acuerdo a Artail, (como se citó en Estrada, García y Sánchez, 2017), “la dinámica a nivel mundial obliga a las organizaciones a ser competitivas o dejar de existir, en este sentido la competitividad empresarial se ha convertido en una exigencia para la supervivencia de las empresas” (p. 3), es por ello que la base para un adecuado análisis es la descripción del plan estratégico empresarial. Si la empresa no cuenta con dicho plan estratégico, el estudiante de administración de empresas debe estar en la capacidad de formular dicho plan y ponerlo en consideración del empresario.

En el inicio de la recolección de la información, el grupo de trabajo debe tener en cuenta; a que se dedica la empresa (misión), a donde quiere llegar en un futuro (visión); cómo la organización intentará lograr esa visión (objetivos), que medios utilizarán para alcanzar sus metas (políticas), y el comportamiento que tendrán en el desarrollo de sus operaciones (valores). Una vez se tiene por parte de los estudiantes definida la parte estratégica, se disponen como segundo paso a describir por medio de los formatos de gestión de procesos el funcionamiento de la empresa. Se organizan los diferentes procesos de la empresa por medio de un mapa de procesos, se describe la secuencia de los procesos por medio de un diagrama de procesos, y desagregan cada proceso operativo por medio de una ficha técnica de procesos. Con los formatos diseñados se tiene descrito

los procesos de la organización y ahora se procede a construir la radiografía de esta; el estado actual de su desempeño. Para este tercer paso el estudiante se basa en una herramienta diseñada por los docentes del área llamada modelo referencial de procesos, que sirve como lista de chequeo y que consta de 191 preguntas, y de acuerdo a como se encuentra la empresa con referencia a la pregunta realizada se le calificará con un valor entre uno y cinco. Donde cinco da a entender que la empresa cuenta perfectamente con referencia a lo que se está preguntando y uno que definitivamente la empresa no cuenta o no utiliza lo respectivo a la pregunta realizada. Estas preguntas están abarcadas dentro de trece aspectos importantes como lo muestra figura 2. Estos aspectos son las temáticas que abarca la asignatura y son conceptos que el estudiante debe apropiarse desde la fase de simulación.

Al final, la herramienta arrojará una evaluación de cada aspecto y con ella el estudiante está en la capacidad de inferir a cuál proceso o área de la empresa iniciará su análisis, teniendo en cuenta el principio de tratar de mejorar lo más crítico en la organización, entonces se tomará en cuenta el porcentaje con menor valor arrojado.

Figura 2. Modelo referencial de procesos

ASPECTO A CONSIDERAR	1 Malo	2 Muy malo	3 Regular	4 Bueno	5 Muy Bueno	Cat. Mundial
1. Concepto organizacional	0%	5%	5%	0%	89%	95%
2. Organización y gestión de procesos	0%	5%	11%	21%	63%	88%
3. Gestión de proveedores	0%	29%	29%	14%	29%	69%
4. Gestión de clientes	6%	6%	11%	11%	67%	86%
5. Elementos de entrada	0%	6%	19%	13%	63%	86%
6. Elementos de salida	0%	11%	11%	11%	68%	87%
7. Tecnología de información y comunicación	0%	17%	17%	17%	50%	80%
8. Tecnología de software	0%	9%	18%	9%	64%	85%
9. Talento humano	0%	9%	13%	4%	74%	89%
10. Infraestructura y recursos	0%	3%	0%	94%	3%	79%
11. Barreras del entorno	0%	0%	0%	0%	100%	100%
12. Gestión social y ambiental	0%	10%	20%	0%	70%	86%
13. Medida del desempeño y gestión del control	0%	0%	43%	0%	57%	83%

Fuente: elaboración propia

## Análisis y diagnósticos de procesos empresariales

Obtenida la información, el grupo de estudiantes inicia el proceso de análisis basándose en los resultados del modelo referencial de procesos. Como esta herramienta transforma los aspectos cualitativos en cuantitativos facilita a los estudiantes el análisis por medio de una matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), atacando el aspecto más crítico obtenido en el modelo referencial. De acuerdo con Marrero, Olivera, Garza y González (2015). “esta técnica se utiliza en el diagnóstico de la entidad de manera que permita conocer cuáles son sus características distintivas mediante el análisis interno y externo” (p. 33). Cuando se

habla de la característica externa, trata de todos los aspectos que afectan a la empresa pero que esta no tiene dominio de la situación, caso contrario sucede con la característica interna. Esta matriz incluye las tácticas de mejora que se diseñan bajo la luz de las estrategias FA (fortalezas amenazas), FO (fortalezas oportunidades), DA (debilidades amenazas) y DO (debilidades oportunidades). Terminado este diagnóstico se procede a evaluar cada una de las debilidades encontradas analizándolas por medio de una espina de pescado bajo el método de las 6M. De acuerdo con Aguilera y Aguilera (2001) “el diagrama causa/efecto permite definir un efecto y clasificar las causas y variables de un proceso” (p. 67). Esto se realiza por la sencilla razón de que un problema se ataca desde la raíz y la espina de pescado ayuda a encontrar las causas que originan el problema, o en este caso las causas que originan las diferentes debilidades encontradas. Este es un proceso muy riguroso porque se requiere el trabajo conjunto, analítico y objetivo de cada uno de los integrantes del grupo colaborativo. Al final de esta etapa del trabajo se debe tener claro las causas que originan todas las debilidades encontradas y las estrategias que ayudarían a mejorar la productividad del proceso, representándose en un cuadro de causas contra estrategias donde se indique que causa se eliminaría si se prosigue ejecutar la estrategia determinada.

## Planeación y soluciones (construcción)

Para Vélez y Garzón (2005) “cada vez resulta más claro que la administración es una práctica social, que se esquematiza como el manejo de los recursos de una organización a través del proceso administrativo” (p. 12).

En esta cuarta fase se pretende que el estudiante pueda realizar un plan de acción de acorde a los recursos que tiene la empresa escogida por el grupo de trabajo. Este plan de acción se basa en las estrategias que se hallaron en el análisis FODA, pero no se toman todas las estrategias, se consideran aquellas que, si se aplicasen, ayuden a eliminar las diferentes causas encontradas en la espina de pescado. Las estrategias escogidas, se desagregarán en un plan de acción donde se expondrá el paso a paso de cómo alcanzar la estrategia, los recursos necesarios y las consecuencias que traería la adaptación del plan de acción por parte de la empresa. Es preciso mencionar que dentro de los recursos no se trabaja el financiero, debido a que dentro de la filosofía de la gestión por procesos se puede mejorar sin incurrir en gastos adicionales utilizando los distintos activos tangibles e intangibles de la organización. Tomando en cuenta los principios de la administración se debe además de planear la ejecución de un plan estratégico el control de este, por tal motivo, al final se presentan los indicadores respectivos. Estos indicadores se presentan bajo la modalidad del Cuadro de Mando Integral (CMI), teniendo en cuenta las perspectivas desarrolladas por esta teoría.

Una vez terminado el trabajo se presenta al empresario con visto bueno previo por parte del docente encargado. Al final el empresario es el que evalúa a los estudiantes de acuerdo a la capacidad de sustentación y análisis que ellos tuvieron durante su presentación.

## Diseño y planeación de la asignatura

Teniendo en cuenta las metodologías a emplear para alcanzar el aprendizaje significativo en los estudiantes, y las herramientas de gestión administrativa necesarias para que la intervención en la empresa por parte de los estudiantes sea exitosa, se diseñó el siguiente plan de acción (tabla 1) de la asignatura, el cual se ejecutará en las cohortes siguientes y de acuerdo a los resultados obtenidos en un año de ejecución. Cabe aclarar que este plan de acción se aplicó los dos semestres académicos del 2017, pero con anterioridad se desarrolló en un lapso no mayor a un año y medio el diseño de la asignatura. Se considera en un plan de acción el ítem de objetivo definiendo lo que se quería lograr al momento de diseñar la planeación de la asignatura.

**Tabla 1.** Plan de acción para el desarrollo de la asignatura.

<b>Objetivo:</b> Diseñar el procedimiento de ejecución de la asignatura gestión de procesos teniendo en cuenta las metodologías de aprendizaje y las herramientas de análisis			
<b>FASE</b>	<b>HERRAMIENTA DE GESTIÓN</b>	<b>METODOLOGÍA APLICADA</b>	<b>LOGROS ALCANZADOS</b>
Simulación	Selección de personal	Aprendizaje colaborativo ABP	Al momento de escoger los integrantes del grupo, se pone a prueba las diferentes habilidades de los participantes para evaluar su entendimiento y la cooperación entre ellos. Analizar cómo trabajan en grupo.
Simulación	Mapa de procesos Diagrama de procesos Ficha técnica	Aprendizaje colaborativo. Aula invertida.	Se espera que el grupo observe y analice los videos referidos a las diferentes herramientas, resuelvan dudas con el docente y se realiza el respectivo taller. Una vez terminada la actividad se retroalimenta.
Simulación	Matriz DOFA Espina de pescado	Aprendizaje colaborativo. Aula invertida. ABP	Se desarrollan estas herramientas en el caso Robin Hood (Mintzberg, 2003), cada grupo expone sus hallazgos y entre todos los integrantes construyen el análisis y diagnósticos a través de las herramientas referidas.
Simulación	Modelo referencial de procesos Planes de acción Indicadores (CMI)	Aprendizaje colaborativo. Aula invertida. ABP	Por medio de un caso de estudio, desarrollado en el mundo real, los estudiantes aplican estas herramientas como preparación para el trabajo que desarrollaran en la empresa.
Investigación	Plan estratégico Mapa de procesos Diagrama de procesos Ficha técnica Modelo referencial	Aprendizaje colaborativo. Aprendizaje basado en proyectos.	Recolectar y en algunos casos construir la información necesaria para iniciar un diagnóstico y análisis. Ningún grupo puede pasar a aplicar la siguiente herramienta si no ha sido avalada y revisada por el docente encargado.
Análisis.	Matriz DOFA Espina de pescado	Aprendizaje colaborativo. Aprendizaje basado en proyectos.	Una vez desarrollada cada herramienta, el grupo de trabajo se reúne con el docente para validar la efectividad de la misma.
Construcción	Planes de acción Indicadores (CMI)	Aprendizaje colaborativo. Aprendizaje basado en proyectos.	Antes de presentar al empresario el estudio realizado, el docente evalúa la y valida las diferentes herramientas. No importando el resultado (si el empresario aplica el estudio o no), se demuestra el aprendizaje significativo del estudiante.

Fuente: elaboración propia

## Resultados de la evaluación de la asignatura y discusión

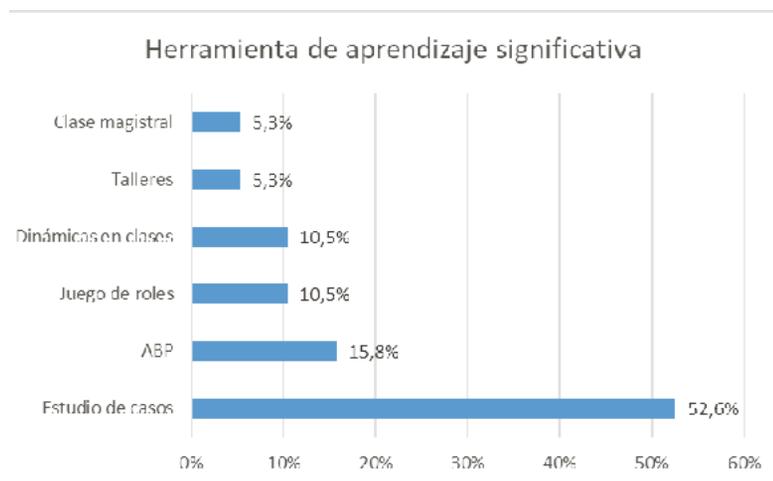
Se aplicó una encuesta a los cuarenta estudiantes, para conocer su percepción con respecto al plan de acción diseñado para la asignatura. Con un margen de error máximo del 3,6% se realizó la encuesta se incluyeron preguntas relacionadas con las variables sociodemográficas (sexo, edad), y las relacionadas con la condición académica del estudiante (semestre, jornada, modalidad de estudio).

El 71,1% de los encuestados son de género femenino, se destaca que el promedio de edad de los estudiantes que oscilan entre los dieciocho y veintiuno años corresponde al 34,2% de los encuestados. 27 de los encuestados están o han cursado el 75% de la carrera de Administración de Empresas y el 70% de los estudiantes pertenecen a la modalidad presencial cursando la asignatura en los primeros horarios del día.

Se realizaron preguntas en cuanto a la percepción de los estudiantes con respecto al método de enseñanza y su grado de significancia con respecto a las diferentes herramientas tanto de aprendizaje como de gestión. Estas preguntas y las repuestas arrojadas fueron las siguientes:

Pregunta 1. De las diversas metodologías de aprendizaje y herramientas educativas que utilizó el docente en la materia ¿cuál fue la que más tuvo significado en su aprendizaje?

Figura 3. Respuestas pregunta 1



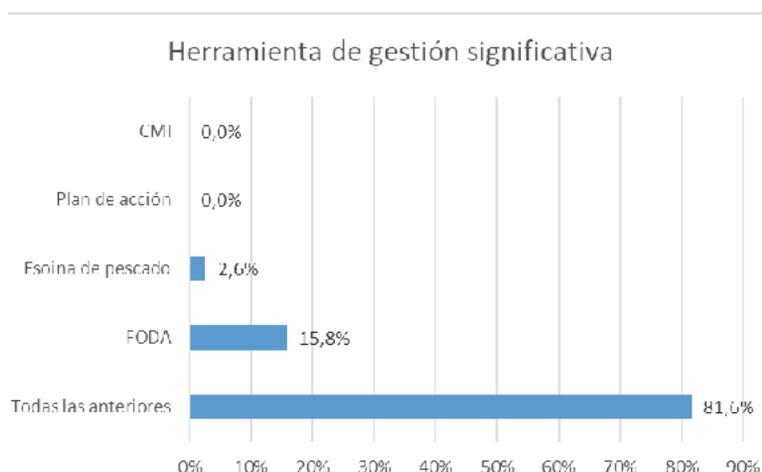
Fuente: elaboración propia

Al analizar las respuestas de la primera pregunta, se evalúa la importancia que la herramienta caso de estudio tiene, debido a que sirve como “entrenamiento” a los estudiantes para posteriormente desarrollar el trabajo en la empresa. Por tal motivo, más de la mitad de los encuestados escogió como herramienta significativa para

su aprendizaje esta herramienta. En los porcentajes más bajos, con un valor del 5,3% cada uno encontramos los talleres en clase y la clase magistral, la cual se debe de abordar en algún momento de la asignatura para aquellos temas que se requiere exactitud y un alto grado de rigurosidad.

Pregunta 2. De las herramientas de gestión vistas en la materia; ¿cuál le resultó más significativa para su desarrollo académico y profesional?

Figura 4. Respuestas pregunta 2

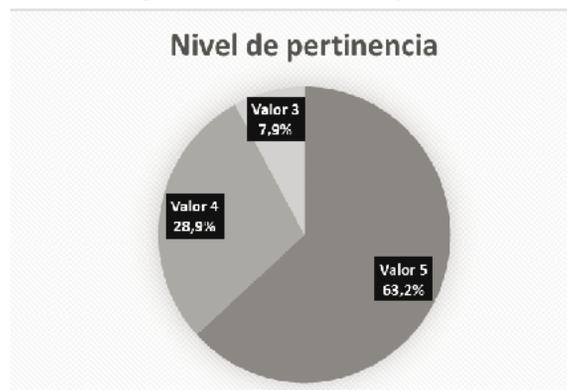


Fuente: elaboración propia

En estas respuestas cabe aclarar que en el programa de administración de empresas de la Universidad no existen prerrequisitos entre las diferentes materias, al menos que continúen con la misma temática (ej, finanzas1 y finanzas 2). Entonces, existe la posibilidad de que un estudiante que esté a un semestre de graduarse puede escoger la asignatura, como aquel que apenas se encuentra iniciando la carrera. De acuerdo a los resultados se observa que más del 80% de los encuestados le parece importante haber visto y aplicado las diferentes herramientas de gestión de procesos de la asignatura en la empresa escogida.

Pregunta 3. Califique de uno a cinco la pertinencia del trabajo en la empresa. Siendo 1 no pertinente y 5 muy pertinente.

Figura 5. Respuestas pregunta 3

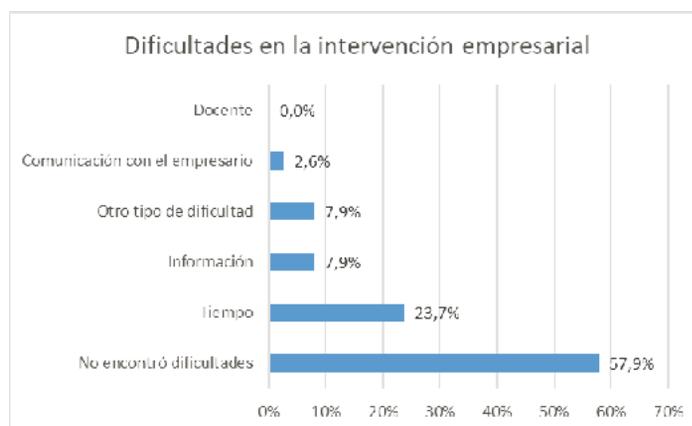


Fuente: elaboración propia

Al analizar los resultados arrojados se observa una buena valoración al trabajo que los estudiantes aplican en la empresa, especialmente al significado formativo que este tiene en ellos. Si calculamos un promedio, la evaluación y pertinencia de este trabajo se encuentra en una valoración de 4,5 puntos de acuerdo a la evaluación de los estudiantes encuestados.

Pregunta 4. Al momento de realizar el trabajo en la empresa ¿qué dificultad encontró mientras lo desarrollaba?

Figura 6. Respuestas pregunta 4



Fuente: elaboración propia

Ante las respuestas presentadas observamos que casi el 60% de los estudiantes encuestados, manifestaron que no encontraron dificultad al momento de realizar el trabajo en la empresa, es decir que mientras aplicaron la metodología del aprendizaje basado en proyectos no existieron contratiempos significativos. Aquellos estudiantes que manifestaron falta de tiempo son aquellos que se encuentran en la modalidad distancia, donde el

porcentaje de horas de clases presenciales se reduce en un 50% con respecto a la modalidad presencial (72 horas). Se rescata igualmente que ninguno de los encuestados manifestó dificultad con el docente encargado, lo cual rescata el compromiso institucional de los profesores de la Universidad.

Además, se realizaron otras dos preguntas, que indagaban sobre lo significativo de la asignatura para los estudiantes y el contenido de esta. El 100% de los estudiantes encuestados respondió positivamente en la primera inquietud, y en relación al contenido, los estudiantes opinaron que era coherente y pertinente en un 78,9%. El resto opinó que la asignatura superó sus expectativas iniciales.

“La práctica hace al maestro”, es una afirmación que en nuestro caso es acertada, debido a que se logró estandarizar y ofrecer una asignatura con el objetivo de que el estudiante obtenga un aprendizaje significativo, y que le sirva para su desempeño profesional y académico. Se puede decir entonces que los resultados han sido positivos, y obviamente se buscará seguir mejorando para subir los estándares de formación que puede ofrecer la asignatura, alineándose ante los cambios y perspectivas del mundo globalizado.

Cabe dejar claro que este tipo de combinación de estrategias pedagógicas con herramientas de gestión administrativas va de la mano con asignaturas donde los estudiantes tienen relación con el sector empresarial, y más que todo en aquellas donde el resultado deseado es el de proponer una mejora a un proceso y en el mejor de los casos aplicar esa mejora en pro de la optimización del desempeño organizacional. Además es de gran ayuda que la institución educativa fundamente su sistema educativo dentro de los pilares de la educación constructivista, permitiendo de esta manera aplicar estas estrategias metodológicas con un alto grado de maniobrabilidad debido a que el aprendizaje conjunto se diferencia de acuerdo al desarrollo formativo que los diferentes grupos colaborativos van demostrando, es decir, de acuerdo a lo que se va desarrollando por parte de los educandos los docentes irán personalizando la guía formativa.

Esta aproximación del diseño de estandarización de una asignatura sólo es efectivo siempre y cuando se tomen en cuenta los distintos estilos de aprendizaje de los estudiantes que cursan dicha materia. Como se mostró en el plan de acción propuesto, se presentan diversas herramientas y metodologías de aprendizaje que se adaptan a las diferentes formas de aprender o de generar aprendizaje en cada individuo. Y este, al momento de interactuar con pares que tienen otra manera de aprender desde el punto de vista formativo, pueden comprender por medio de esa colaboración los diferentes temas tratado en la materia no importando la metodología de enseñanza específica utilizada para alcanzar su aprendizaje.

# Conclusiones

El reto del administrador de empresas, visto desde varias aristas, consiste en demostrar su capacidad crítica ante la realidad empresarial en la que se encuentra. Ser creativo e innovador al momento de proponer soluciones y mejoras en los procesos que tiene a cargo, y desarrollar un pensamiento estratégico alineado en su capacidad de tomar decisiones objetivas y ajustadas a la realidad en la que se encuentra son las competencias que se requieren de él al momento de ser parte de una organización. ¿Cómo desarrollar y potencializar estas habilidades y requisitos en los estudiantes? Aquí, las diferentes metodologías de enseñanza, y la habilidad del docente para aplicarlas juega un papel importante en el desarrollo de dichas características, escoger la metodología adecuada de acuerdo a las temáticas que se desarrollan en la asignatura es un factor clave para el desempeño y el aprendizaje significativo en los estudiantes. Se hace referencia a lo significativo, ya que de nada sirve tratar de enseñar algo que después no va a ser aplicado por los estudiantes, o que de igual manera no se utilizará como recurso al momento de realizar los respectivos análisis y diagnósticos en el lugar de trabajo. Además, la Universidad debe ser coherente con lo que necesita el medio empresarial, y entrenar a los estudiantes a enfrentarse a ese medio, ir llevándolos poco a poco durante el transcurso de su educación acercándolos al mundo real, especialmente a aquellos educandos que vienen de la educación básica.

Otro de los grandes hallazgos, es la pertinencia de no utilizar sólo una herramienta de aprendizaje en el transcurso de una asignatura, la utilización de estas herramientas depende en gran parte del tema a tratar, y del objetivo que busca el docente con referencia a lo que se pretende en el desarrollo cognitivo de los estudiantes. Además, combinando este tipo de aprendizaje con los mencionados en el artículo, se convierte esto en un abanico de posibilidades donde el docente puede escoger y aplicar la metodología más significativa, en concordancia con las herramientas de análisis administrativos o pensamientos que se busca inculcar en el estudiante.

Los resultados obtenidos de la aplicación de la asignatura, se dieron gracias a que desde el inicio de su diseño se buscaba alinear lo que se está realizando en el mundo empresarial con los objetivos de la materia. Se desmonta el paradigma de que sólo se debe utilizar una herramienta de aprendizaje para el desarrollo de una materia, al contrario, todas tienen sus ventajas y que unas de otras no deberían ser excluyentes, que de alguna manera pueden combinarse para lograr los resultados de aprendizaje esperados en el estudiante. El proceso de aprendizaje se convierte en significativo si se centra la educación en el estudiante, debido a que este se

vuelve hacedor y formador de su propio proyecto formativo, en pocas palabras, administrador de su educación. Además, se vuelve interesante para el educando algún tema en específico, siempre y cuando él descubra la relevancia del mismo por medio de la aplicación en el mundo real del contenido estudiado.

Las competencias que debe desarrollar un estudiante de administración se deben potencializar durante su desarrollo formativo, la planeación de las asignaturas debe tener como objetivo acercar por medio de actividades al estudiantado con el sector empresarial, que él vaya desarrollando esas competencias y que el resultado de la intervención sea evaluado para indicar el impacto del aprendizaje en él. Se propone para otras investigaciones que se mida el impacto de esas intervenciones para este tipo de asignaturas.

## Conflicto de intereses

El autor declara inexistencia de conflicto de interés con institución o asociación comercial de cualquier índole.

## Referencias

- Aguilera, A., y Aguilera, R. Sistema de calidad y el diagnostico organizacional. *Ciencias Empresariales*, 63-73. Recuperado de <http://iaidres.org.mx/pdf/revista8.pdf#page=67>
- Bernal Pinzón A., y Monroy Nova Y. (2018). The articulation between project based learning and the use of information and communication technologies in the foreign language teaching process. *Boletín Virtual*, 7-6, 67-73. Retrieved from <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/511/485>
- Collazos, C., Guerrero, L., y Vergara, A. (Noviembre 2001). Aprendizaje colaborativo: un cambio en el rol del profesor. In *Proceedings of the 3rd Workshop on Education on Computing*, Congreso llevado a cabo en Punta Arenas, Chile.

- Estrada, R., García, L., y Sánchez, S. (2011). Resumen de resultados primera encuesta PYME, proyecto: Factores de competitividad en empresas mexicanas. Editorial Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Pachuca de Soto. Recuperado de [https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_SistOrgSocMedEfec/estrada\\_barceñas\\_roberto/Resumenderesultados.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/estrada_barceñas_roberto/Resumenderesultados.pdf)
- De Miguel Díaz, D. M. (2005). Cambio de paradigma metodológico en la Educación Superior. Exigencias que conlleva. *Cuadernos de integración europea*, (2), 16-27. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1420707>
- Díaz Barriga, B. F. (2003). Cognición situada y estrategias para el aprendizaje significativo. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 5(2). Recuperado de <http://redie.ens.uabc.mx/vol5no2/contenido-arceo.html>
- Donado, M. G. (2014). Estrategias de enseñanza en docentes y estilos de aprendizaje en estudiantes del programa de psicología de la Universidad Simón Bolívar, Barranquilla. *Journal of Learning Styles*, 2(3). Recuperado de <http://learningstyles.uvu.edu/index.php/jls/article/view/161/119>
- Fernández, F. H., y Duarte, J. E. (2013). El aprendizaje basado en problemas como estrategia para el desarrollo de competencias específicas en estudiantes de ingeniería. *Formación Universitaria*, 6(5), 29-38. doi: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062013000500005>
- Gorges, S., Passos, A. P. P. & Wollinger, H. (2018). Competencias del administrador: un estudio con académicos del curso de administración en el contexto del aprendizaje activo. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/14af/96471011679e96d5036419917aa2bdd4ed41.pdf>
- Gutiérrez Ossa, O. J., y Berrío Díaz, Ó. E. (2011). Punto de inflexión entre empresas y universidades ante la relación Universidad, Empresa y Estado en Colombia. *Universidad & Empresa*, 13(21). Recuperado de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1911/1688>
- Hernández, M. A. (2017). La formación en Administración: Reflexiones para la construcción de un Modelo Educativo. *Universidad & Empresa*, 20(34), 9-52. doi: <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5001>
- Marrero H. R., Olivera C, A., Garza, R, R., y González, S, C. (2015). Modelo de diagnóstico de procesos aplicado en la comercializadora de artículos ópticos. *Ingeniería Industrial*, 36(1), 29-38. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362015000100004&lng=es&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362015000100004&lng=es&tlng=pt).

- Martínez O. W., Esquivel G. I., y Castillo, J. M. (2014). Aula Invertida o Modelo Invertido de Aprendizaje: origen, sustento e implicaciones. *Los modelos tecno-educativos, revolucionando el aprendizaje del siglo XXI* (143-160) Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/273765424\\_Aula\\_Invertida\\_o\\_Modelo\\_Invertido\\_de\\_Aprendizaje\\_origen\\_sustento\\_e\\_implicaciones](https://www.researchgate.net/publication/273765424_Aula_Invertida_o_Modelo_Invertido_de_Aprendizaje_origen_sustento_e_implicaciones).
- Mintzberg, H., Ghoshal, S., Lampel, J., & Quinn, J. B. (2003). *The strategy process: concepts, contexts, cases*. New York, United States. Pearson education.
- Riaño Puerto, E. Y. (2015). El porqué de las habilidades gerenciales en un administrador de empresas. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10654/13661>
- Steedman, H. (1994). Evaluación, certificación y reconocimiento de las destrezas y competencias profesionales. *Revista Europea de Formación Profesional*, (1), 38-45. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=131112>
- Vélez, R. V., y Garzón, M. A. (2005). La administración es algo más que gerencia. *Revista Universidad y Empresa* 7(8), 7-30. Recuperado de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1948>

# Índice acumulado Vol. 4 (enero-diciembre, 2019)

## Vol. 4 N° 1 (enero-junio)

### PRESENTACIÓN

Presentation

### EDITORIAL

**Sobre el retorno a lo simple: una oportunidad para re-pensar la escuela**

About the return to the simple: A chance to re-think school

*José Federico Agudelo Torres*

### ECONOMÍA Y FINANZAS ECONOMY AND FINANCE

**Incentivos tributarios para el posacuerdo. ¿Una apuesta a la construcción de paz en Colombia?**

Tax incentives for the agreement. A bet on the construction of peace in Colombia?

*Edel Rocío Lasso Silva, Julia Helena Ibañez Silva*

18

**Determinantes del uso de herramientas financieras: análisis desde las finanzas personales**

Determinants of the use of financial tools: analysis from personal finance

*Yuddy Milena Betancur Ramírez, Valeria Loaiza Marín*

*Yennifer Usuga Giraldo, Diego Andrés Correa Mejía*

33

## CONTABILIDAD ACCOUNTING

### Efectos en la información financiera de las copropiedades grupo III por la convergencia en la regulación contable en Colombia

60

Effects on the financial information of the co-ownership group III due to the convergence in accounting regulations in Colombia

*Luis Fernando Guarín Ospina, Walter Albeiro Pineda Orrego*

### Efectos de la nueva regulación contable sobre ingresos de prestación de servicios en salud para una Empresa Social del Estado (Montería-Córdoba)

83

Effects of the new accounting regulation on income from the provision of health services for a State Social Enterprise (Montería-Córdoba)

*Emerson Ameth Castro Otero, Kety del Carmen Herrera Mestra*

## SOCIEDAD, EMPRESA E INNOVACIÓN COMPANY, ENTERPRISE AND INNOVATION

### Gastronomy of Antioquia East region ¿tourism product?

111

Gastronomía del Oriente Antioqueño. ¿Un producto del turismo?

*Silvia Liliana Ramírez Ceballos, José Daniel Ospina Álvarez*

### El efecto de la obtención del título de pregrado en el ingreso: el caso de los graduados de la Universidad Católica Luis Amigó

129

The effect of obtaining the undergraduate degree in the income: The case of the graduated at Catholic Luis Amigó University

*Juan Carlos Velásquez-Torres, Luz Mery Ortiz-Sánchez*

*Luis Fernando Quirós-Arango, Juan Fernando Henao-Duque*

### El talento humano: factor estratégico para la innovación y la transformación organizacional

147

The human talent: a strategic factor for innovation and organizational transformation

*Natally Yepes Baena*

## Vol. 4 N° 2 (julio-diciembre)

### PRESENTACIÓN

Presentation

### EDITORIAL

**El mercadeo, un aliado clave en la gestión de las organizaciones sociales y solidarias**

Marketing: a key ally in the management of social and solidarity organizations

*Elías Alexander Vallejo Montoya*

### ECONOMÍA Y FINANZAS ECONOMY AND FINANCE

**Estrategias financieras para el fútbol como generador de valor**

Financial strategies for football (soccer) as a value generator

*Laura Juliana Franco Montoya, Laura Cadavid Silva, Leidy Johana Orozco Grisales*

**197**

**Estudio de la inversión del 10 % de los recursos destinados para el Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación a través del Sistema General de Regalías, departamento del Caquetá**

Study of the 10% investment of the resources allocated to the Science, Technology and Innovation Fund through the General Royalty System, department of Caquetá

*Yolanda Cuéllar Medina, John Sebastián Carabali Cañón, Carmen Alejandra Valderrama Cardozo*

**221**

## CONTABILIDAD ACCOUNTING

### Reflexión sobre el estudio del concepto de justicia tributaria

Reflection on the study of the concept of tax justice

*Daniela González Echavarría, Mónica María Trujillo Vargas, Mauricio Cortés Gil*

239

### Propuesta de modelo de evaluación de competencias en el área contable de los estudiantes de Contaduría Pública de la Universidad Santo Tomás mediante rúbricas: autoevaluación

Proposal for a competency in the accounting area of the Public Accounting evaluation model for the students of the Santo Tomás University through rubrics: self-assessment

*Gabriel Moreno, Oscar Yamith Duque Cruz*

255

### Relaciones entre proyecto de vida y organizaciones: una mirada metafórica desde la planeación, la formación y la contabilidad

Relations between life project and organizations: a metaphorical view from planning, training and accounting

*Ana María Zapata Mejía, Juan Carlos Agudelo Restrepo,*

*Julián Esteban Flórez Correa, Carlos Eduardo Castaño Ríos*

277

## SOCIEDAD, EMPRESA E INNOVACIÓN COMPANY, ENTERPRISE AND INNOVATION

### La innovación como activo estratégico para la productividad en la era tecnológica

Innovation as a strategic asset for productivity in the technological age

*Andrea Gutiérrez Arenas, Luis Fernando Quintero Arango*

308

### La formación en administración de empresas como herramienta clave para procesos empresariales

Training in business administration as a key tool for business processes

*Néstor Eduardo Flórez Oviedo*

331