

Revista Conocimiento Global

Vol. 6 Nûm. S4 (2021)

Serie de Estudios de un Equipo
de Investigación Consolidado.



Editorial
CICI

Equipo Editorial:

- Post Phd. Florentín Smarandache, University of New Mexico, United States. fsmarandache@gmail.com
- Phd. Emiliano Estigarribia Canese, Universidad Politécnica y Artística del Paraguay UPAP, Paraguay. ecanese@gmail.com
- Phd. Alfredo Pérez Paredes, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. alfredo.perez@viep.com.mx
- Post Phd. Aldo Pardo García, Universidad de Pamplona, Colombia. apardo13@hotmail.com
- Phd. John Jairo Restrepo Lizcano, Universidad de la Amazonía, Colombia. jjairorestrepo@uniamazonia.edu.co
- Phd. Iván Montes Iturrizaga, Universidad María Auxiliadora, Perú. imontes@uma.edu.pe
- Post. Phd Alexey Carvalho, Universidad de Ananguera, Sao Paulo, Brasil. alexey.carvalho@gmail.com
- Magister. Alequexandre Galvez de Andrade, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, Brasil. aleq.galvez@ifsp.edu.br
- Post Phd. Nélío Fernando dos Reis, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, Brasil. nelio.reis@ifsp.edu.br
- Phd. Annherys Paz Marcano, Universidad de la Guajira, Colombia. annheryspaz@hotmail.com
- Magister. Jaime Alberto Paez Paez, Universidad Cooperativa de Colombia, Colombia. jpaezp@hotmail.com
- Magister. Luis Restrepo Sierra, Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica, Colombia. luisrestrepo@unicesar.edu.co
- Magister. José Sastoque Rubio, Universidad de los Llanos, Colombia. jisastoque@unillanos.edu.co
- Magister. Alejandra Bello Guerrero, Universidad de Cartagena, Colombia. abellog1@unicartagena.edu.co
- Phd. Elías Bedoya Marrugo, Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, Colombia. eabedoya8@gmail.com
- Phd. Omaira Bernal Payares, Corporación Universitaria Rafael Núñez, Colombia. omaira.bernal@curnvirtual.edu.co
- Phd. Ender Barrientos Monsalve, Fundación de Estudios Superiores de Comfanorte, Colombia. ej_barrientos@fesc.edu.co

ISSN: 2665-5837 (En línea)

Sello Editorial:

Centro de Investigaciones y Capacitaciones Interdisciplinarias

Diseño de Portada: Linda Castro González

Diagramación: Alain Castro González

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons – Atribución – No comercial – Compartir igual 4.0 internacional / CC BY-NC-SA 4.0

<https://co.creativecommons.net/tipos-de-licencias/>



Cartagena –Colombia, Marzo 2021

Vol.º 6 (S4), 2021

Serie de Estudios de un Equipo de Investigación Consolidado

Contenido

Impacto de las políticas macroeconómicas en la gestión financiera y estratégica de una institución prestadora de servicios de salud en el contexto regional colombiano

Alexandra Forero Mendoza

Dora Lilia Garrido Hurtado

Enna Alexandra Valderrama Cardona..... 4

Investigación formativa y diagnóstico organizacional en el desarrollo de competencias investigativas en estudiantes de administración financiera

Alexandra Forero Mendoza

Dora Lilia Garrido Hurtado

Enna Alexandra Valderrama Cardona..... 11

Emprendimiento con Arazá en el Caquetá: champú natural para la dinamización económica y sostenibilidad ambiental

Alexandra Forero Mendoza

Dora Lilia Garrido Hurtado

Enna Alexandra Valderrama Cardona..... 22

Evaluación técnica y financiera de iniciativas agroindustriales en contextos de desarrollo regional

Dora Lilia Garrido-Hurtado

Enna Alexandra Valderrama Cardona

Alexandra Forero Mendoza..... 34

Coaching personal mediado por teletrabajo para el fortalecimiento del liderazgo comercial en organizaciones del sector comercial

Dora Lilia Garrido-Hurtado

Enna Alexandra Valderrama Cardona

Alexandra Forero Mendoza..... 40

Diagnóstico interno del proceso administrativo y su incidencia en el desarrollo organizacional: evidencia empírica en una empresa del sector comercial colombiano

Dora Lilia Garrido-Hurtado

Enna Alexandra Valderrama Cardona

Alexandra Forero Mendoza..... 48

Variables legales y tributarias y su impacto en la creación empresarial en américa latina

Enna Alexandra Valderrama Cardona

Dora Lilia Garrido-Hurtado

Alexandra Forero Mendoza 57

Viabilidad de un shampoo natural a base de arazá (eugenia stipitata) en el mercado amazónico colombiano

Alexandra Forero Mendoza

Dora Lilia Garrido-Hurtado

Enna Alexandra Valderrama Cardona..... 64

El desprecio al juego una realidad en los procesos enseñanza/aprendizaje en la educación pública en Colombia

Juan David Popov Zanabria

Luis Alberto Jara Andrade

Tulio Enrique Rodríguez Marín 72

Trayectorias y memoria deportiva de estudiantes con discapacidad en el caquetá: Supérate Intercolegiados 2015-2021

Juan David Popov Zanabria

Luis Alberto Jara Andrade

Tulio Enrique Rodríguez Marín 83

IMPACTO DE LAS POLÍTICAS MACROECONÓMICAS EN LA GESTIÓN FINANCIERA Y ESTRATÉGICA DE UNA INSTITUCIÓN PRESTADORA DE SERVICIOS DE SALUD EN EL CONTEXTO REGIONAL COLOMBIANO

THE IMPACT OF MACROECONOMIC POLICIES ON THE FINANCIAL AND STRATEGIC MANAGEMENT OF A HEALTHCARE SERVICE PROVIDER IN THE COLOMBIAN REGIONAL CONTEXT

Alexandra Forero Mendoza¹

Dora Lilia Garrido Hurtado²

Enna Alexandra Valderrama Cardona³

Resumen

La gestión financiera de las instituciones prestadoras de servicios de salud se desarrolla en un entorno caracterizado por alta regulación y marcada influencia de las políticas macroeconómicas. Variables como la inflación, las tasas de interés, el gasto público y los cambios normativos inciden directamente en la liquidez, la sostenibilidad financiera y la capacidad de planeación de estas organizaciones, especialmente en contextos regionales. El objetivo de este capítulo es analizar la incidencia del entorno macroeconómico en la planeación financiera de una institución prestadora de servicios de salud, desde una perspectiva estratégica. Metodológicamente, se adopta un enfoque cualitativo con alcance descriptivo-analítico, apoyado en el método de estudio de caso y en el análisis de fuentes documentales. Los resultados evidencian que la institución analizada prioriza estrategias financieras defensivas orientadas a la gestión de la liquidez y el control del capital de trabajo, como respuesta a un contexto macroeconómico restrictivo. Se concluye que la planeación financiera adaptativa constituye un factor clave para fortalecer la resiliencia organizacional y garantizar la sostenibilidad de las instituciones del sector salud en escenarios de alta incertidumbre económica y regulatoria.

Palabras clave: Planeación financiera; entorno macroeconómico; gestión estratégica; sector salud; sostenibilidad financiera

Abstract

The financial management of healthcare service providers operates in a highly regulated environment strongly influenced by macroeconomic policies. Variables such as inflation, interest rates, public spending, and regulatory changes directly affect liquidity, financial sustainability, and planning capacity, particularly in regional contexts. This chapter aims to analyze the impact of the macroeconomic environment on financial planning in a healthcare service provider from a strategic

Recepción: Octubre de 2021 / Evaluación: Noviembre de 2021 / Aprobado: Diciembre de 2021

¹ Economista, Especialista en Pedagogía Magíster en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente. Docente investigador Universidad de la Amazonia. Integrante del grupo de investigación CIFRA. Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8163-8118>. E-mail: a.forero@udla.edu.co

² Administrador Financiero, Magíster en Finanzas, Docente investigador Universidad de la Amazonia. Integrante del grupo de investigación CIFRA. Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5460-6687>. E-mail: d.garrido@udla.edu.co

³ Administrador de Empresas, Especialista en Gerencia del Talento Humano, Magíster en Administración. Docente investigador Universidad de la Amazonia. Integrante del Grupo de investigación CIFRA. Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7303-5923> E-mail: en.valderrama@udla.edu.co

management perspective. Methodologically, a qualitative approach with a descriptive–analytical scope is adopted, supported by a case study method and documentary analysis. The results show that the analyzed institution prioritizes defensive financial strategies focused on liquidity management and working capital optimization in response to a restrictive macroeconomic environment. The study concludes that adaptive financial planning is a key factor in strengthening organizational resilience and ensuring sustainability in highly uncertain economic and regulatory contexts.

Keywords: Financial planning; macroeconomic environment; strategic management; healthcare sector; financial sustainability.

Introducción

Las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) enfrentan un entorno organizacional complejo, determinado por la interacción entre políticas macroeconómicas, regulación estatal y condiciones estructurales del sistema de salud. En este contexto, variables como la inflación, las tasas de interés, el gasto público y las reformas normativas inciden de manera directa en la gestión financiera y en la sostenibilidad de estas organizaciones (Banco de la República, 2023; Ministerio de Salud y Protección Social, 2023).

Estas dinámicas adquieren mayor relevancia en regiones con limitaciones económicas y alta dependencia del financiamiento público, donde las restricciones de liquidez y la incertidumbre normativa intensifican los riesgos financieros y condicionan la capacidad de planeación de las IPS. Frente a este escenario, la planeación financiera deja de ser un ejercicio operativo y se consolida como un proceso estratégico orientado a anticipar riesgos, optimizar el uso de los recursos y apoyar la toma de decisiones en contextos de alta incertidumbre (Johnson et al., 2017).

En el caso colombiano, durante los últimos años las instituciones del sector salud han debido afrontar presiones inflacionarias, dificultades de flujo de caja, ajustes estructurales al sistema y un entorno regulatorio cambiante, lo que ha puesto en evidencia la necesidad de fortalecer los procesos de planeación financiera con una visión estratégica y adaptativa. Comprender cómo las políticas macroeconómicas inciden en la gestión financiera resulta fundamental para identificar restricciones, riesgos y oportunidades que afectan la sostenibilidad de estas organizaciones.

En este contexto, el presente capítulo tiene como objetivo analizar la incidencia del entorno macroeconómico en la planeación financiera de una institución prestadora de servicios de salud especializada en rehabilitación física, ubicada en el departamento del Caquetá, desde un enfoque de gestión estratégica. Este análisis busca aportar elementos conceptuales y empíricos que contribuyan a la comprensión de los desafíos financieros que enfrentan las IPS en contextos regionales caracterizados por alta incertidumbre económica y regulatoria.

Marco teórico

Las políticas macroeconómicas constituyen uno de los principales determinantes del entorno en el que operan las organizaciones, dado que inciden sobre variables como la inflación, las tasas de interés, el gasto público, el tipo de cambio y la regulación del mercado. Estas decisiones, adoptadas por el Estado, condicionan el comportamiento de los agentes económicos y definen las restricciones y oportunidades para la gestión empresarial (Krugman & Wells, 2021; Mankiw, 2020).

Desde la perspectiva de la administración estratégica, el análisis del entorno macroeconómico es un componente esencial para la formulación de estrategias organizacionales sostenibles. Johnson et al. (2017) sostienen que la comprensión de las fuerzas externas permite

anticipar riesgos, reducir la incertidumbre y mejorar la calidad de la toma de decisiones. Además, Mintzberg (2009) plantea que la planificación estratégica debe integrar factores externos para proporcionar una base sólida al proceso de decisión organizacional, especialmente en sectores de alta regulación.

En sectores altamente regulados, la relación entre entorno externo y gestión interna se vuelve más evidente. Autores como Wheelen y Hunger (2018) argumentan que las organizaciones requieren una perspectiva integradora del entorno competitivo y macroeconómico para diseñar estrategias adaptativas que garanticen su sostenibilidad financiera a largo plazo. En el sector salud, esta relación se intensifica debido a su carácter altamente regulado y a su dependencia del financiamiento público y a los cambios normativos frecuentes que afectan los flujos financieros (Superintendencia Nacional de Salud, 2024).

La gestión financiera, en este contexto, no puede limitarse a un enfoque operativo. Brealey et al. (2010) y Brigham y Ehrhardt (2017) coinciden en que la gestión financiera estratégica debe orientarse a la optimización de recursos, la gestión del riesgo y la sostenibilidad de largo plazo. En sectores regulados, la planeación financiera adquiere un carácter adaptativo al incorporar análisis de escenarios macroeconómicos y evaluación de riesgos regulatorios (Díaz Muñoz et al., 2021; Zuluaga & González, 2021).

Adicionalmente, la literatura en competitividad plantea que la sostenibilidad de las organizaciones depende no solo de su desempeño interno, sino también de su capacidad de establecer ventajas competitivas sostenibles en entornos dinámicos. Porter (2008) destaca la importancia de comprender las fuerzas que configuran el sector para formular estrategias que permitan enfrentar las presiones externas. En el mismo sentido, Grant (2019) señala que las organizaciones deben desarrollar capacidades dinámicas que les permitan reconfigurar sus recursos y procesos en respuesta a cambios en el entorno.

En consecuencia, la planeación financiera en el sector salud se configura como un elemento clave de la gestión estratégica, ya que permite anticipar impactos del entorno macroeconómico, fortalecer la resiliencia institucional y garantizar la continuidad en la prestación de servicios esenciales, particularmente en contextos regionales con limitaciones estructurales.

Metodología

El capítulo se desarrolló bajo un enfoque cualitativo con alcance descriptivo–analítico, dado que su propósito es comprender e interpretar la incidencia de las políticas macroeconómicas en la gestión financiera de una institución prestadora de servicios de salud en un contexto regional específico. Este enfoque resulta pertinente cuando se analizan fenómenos organizacionales complejos que requieren una comprensión contextualizada más que la medición de variables cuantitativas (Hernández-Sampieri et al., 2022).

Se empleó el método de estudio de caso, el cual permite examinar en profundidad una unidad de análisis particular y comprender la interacción entre el entorno macroeconómico y las decisiones financieras y estratégicas de la organización (Yin, 2018). La información se obtuvo a partir de fuentes secundarias, incluyendo documentos institucionales, informes económicos oficiales, normativa vigente y literatura académica especializada en gestión financiera y sector salud.

El análisis se estructuró en torno a los principales ejes de política macroeconómica —fiscal, monetaria, cambiaria, comercial, laboral y de salud pública— y su incidencia en la gestión financiera y estratégica de la institución objeto de estudio.

Resultados

El análisis evidencia que las políticas macroeconómicas influyen de manera directa y transversal en la gestión financiera de la institución prestadora de servicios de salud analizada. Estas incidencias se manifiestan principalmente en la estructura de costos, la gestión de la liquidez, la capacidad de inversión y la sostenibilidad financiera.

La política fiscal y tributaria impacta de forma significativa los costos operativos, al incidir sobre la carga impositiva y la disponibilidad de incentivos sectoriales. Este escenario limita los márgenes de reinversión y reduce la flexibilidad financiera de la organización. De manera complementaria, la política monetaria ha condicionado las decisiones de financiamiento a través del aumento de las tasas de interés, encareciendo el acceso al crédito y obligando a priorizar la gestión de recursos propios.

La volatilidad cambiaria introduce un factor adicional de incertidumbre, particularmente relevante para una organización que depende de equipos y tecnología importada. Asimismo, las políticas laborales y las regulaciones del sector salud elevan los costos fijos, especialmente en un sector intensivo en mano de obra.

A modo de síntesis, la **Tabla 1** presenta los principales impactos de las políticas macroeconómicas sobre la gestión financiera de la IPS.

Tabla 1

Impacto de las políticas macroeconómicas en la gestión financiera de una IPS

Política macroeconómica	Variable	Impacto financiero	Implicación estratégica
Fiscal	Carga tributaria	Aumento de costos	Ajuste presupuestal
Monetaria	Tasa de interés	Restricción del crédito	Priorización de liquidez
Cambiaria	Tipo de cambio	Encarecimiento de equipos	Planeación de inversiones
Laboral	Salario mínimo	Incremento de costos fijos	Optimización operativa

Nota. La tabla sintetiza los principales efectos de las políticas macroeconómicas sobre la gestión financiera de una institución prestadora de servicios de salud en un contexto regional colombiano.

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis del entorno macroeconómico y la revisión de literatura especializada.

De manera más específica, el análisis del entorno económico permite identificar riesgos financieros recurrentes y las respuestas estratégicas adoptadas por la organización. Estos elementos se sintetizan en la **Tabla 2**, que relaciona variables macroeconómicas clave con decisiones financieras concretas.

Tabla 2*Relación entre entorno macroeconómico y decisiones financieras*

Variable del entorno	Riesgo identificado	Respuesta organizacional
Inflación	Aumento de costos	Renegociación con proveedores
Tasas de interés	Restricción de crédito	Uso de liquidez interna
Tipo de cambio	Incertidumbre en inversión	Postergación de compras
Regulación sectorial	Costos de cumplimiento	Fortalecimiento operativo

Nota. La tabla presenta una síntesis analítica de los principales riesgos macroeconómicos y las decisiones financieras adoptadas por la organización estudiada. **Fuente:** Elaboración propia a partir del estudio de caso y documentos económicos oficiales.

Discusión

Los resultados del estudio confirman que la gestión financiera de las instituciones prestadoras de servicios de salud se encuentra estrechamente condicionada por el entorno macroeconómico. Las políticas fiscales, monetarias y regulatorias configuran un escenario de alta incertidumbre que reduce los márgenes de maniobra financiera y exige procesos de planeación estratégica más rigurosos, especialmente en contextos regionales con limitaciones estructurales.

Desde la perspectiva de la planeación estratégica, estos hallazgos son coherentes con lo planteado por Johnson et al. (2017), quienes sostienen que la capacidad de las organizaciones para adaptarse a entornos complejos depende de su habilidad para integrar de manera sistemática el análisis del entorno en los procesos de toma de decisiones. En el caso analizado, la priorización de la liquidez y el control de costos se configura como una respuesta racional frente a un contexto macroeconómico restrictivo y altamente regulado.

En este escenario, la planeación financiera trasciende su concepción tradicional centrada en la elaboración de presupuestos y el control operativo, para convertirse en un proceso estratégico orientado a la gestión de la incertidumbre y la sostenibilidad de largo plazo. La literatura especializada señala que, en sectores regulados como el de la salud, la planeación financiera debe incorporar el análisis de escenarios macroeconómicos, la evaluación de riesgos regulatorios y el diseño de estrategias de liquidez que permitan absorber choques externos sin comprometer la continuidad en la prestación del servicio (Brealey et al., 2010).

Los resultados evidencian que la institución analizada ha adoptado una estrategia financiera predominantemente defensiva, caracterizada por la optimización del capital de trabajo, la priorización de la liquidez y la postergación de inversiones en contextos de alta incertidumbre económica. Si bien estas decisiones son coherentes con un entorno marcado por inflación persistente, tasas de interés elevadas y presiones regulatorias, también ponen de manifiesto las limitaciones estructurales que enfrentan las IPS para desarrollar estrategias de crecimiento sostenido.

En este sentido, la capacidad de anticipar cambios en las políticas públicas y de integrar dichas variaciones en los modelos de planeación financiera emerge como un factor crítico de competitividad organizacional. En el sector salud, donde las reformas normativas pueden modificar los flujos de ingresos, los esquemas de contratación y los plazos de pago, la planeación financiera adaptativa se consolida como un componente estratégico fundamental de la gestión institucional.

La **Tabla 3** sintetiza las principales implicaciones estratégicas derivadas de la interacción entre el entorno macroeconómico y la gestión financiera de la IPS, evidenciando cómo las decisiones financieras responden a restricciones externas y condicionan la sostenibilidad organizacional.

Tabla 3

Implicaciones estratégicas para IPS en contextos regionales

Dimensión	Efecto macroeconómico	Estrategia resultante
Liquidez	Restricción financiera	Gestión del capital de trabajo
Competitividad	Presión sobre márgenes	Diferenciación por calidad
Sostenibilidad	Incertidumbre normativa	Planeación por escenarios

Nota. La tabla integra los principales efectos macroeconómicos y sus implicaciones estratégicas para la sostenibilidad de las instituciones prestadoras de servicios de salud. **Fuente:** Elaboración propia con base en los resultados y la discusión del capítulo.

En síntesis, la discusión pone de relieve que la planeación financiera en el sector salud no puede concebirse como un ejercicio meramente técnico, sino como un proceso estratégico estrechamente articulado con el análisis del entorno macroeconómico. La integración de este enfoque permite fortalecer la resiliencia organizacional, mejorar la toma de decisiones y contribuir a la sostenibilidad de las IPS en contextos regionales caracterizados por alta incertidumbre económica y regulatoria.

Conclusiones

El análisis desarrollado en este capítulo permite concluir que la gestión financiera de las instituciones prestadoras de servicios de salud se encuentra profundamente condicionada por el entorno macroeconómico y regulatorio, especialmente en contextos regionales caracterizados por restricciones estructurales y alta incertidumbre económica. Las políticas fiscales, monetarias y normativas inciden de manera directa en la liquidez, la sostenibilidad financiera y la capacidad de planeación de estas organizaciones.

Asimismo, se evidencia que la planeación financiera en el sector salud debe trascender un enfoque operativo centrado exclusivamente en el control presupuestal, para consolidarse como un proceso estratégico orientado a la anticipación de riesgos, la gestión de escenarios macroeconómicos y la toma de decisiones informadas. En este sentido, la integración del análisis del entorno externo se configura como un elemento clave para fortalecer la resiliencia organizacional y garantizar la continuidad en la prestación de servicios esenciales.

Los resultados del estudio muestran que, ante escenarios macroeconómicos adversos, las IPS tienden a adoptar estrategias financieras defensivas, priorizando la liquidez y la optimización del capital de trabajo. Si bien estas decisiones permiten mitigar riesgos de corto plazo, también revelan las limitaciones que enfrentan las organizaciones para desarrollar estrategias de crecimiento sostenido en entornos altamente regulados.

Finalmente, se concluye que la planeación financiera adaptativa constituye un factor estratégico determinante para la competitividad y sostenibilidad de las instituciones del sector

salud. La capacidad de anticipar cambios en las políticas públicas, evaluar su impacto financiero y ajustar oportunamente las decisiones estratégicas resulta fundamental para enfrentar los desafíos macroeconómicos y regulatorios que caracterizan el contexto actual.

Referentes bibliográficos

- Banco de la República. (2020). *Informe de política monetaria*. <https://www.banrep.gov.co>
- Banco Mundial. (2020). *Global economic prospects*. <https://www.worldbank.org>
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2017). *Financial management: Theory & practice* (15th ed.). Cengage Learning.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2010). *Principles of corporate finance* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- ConsultorSalud. (2020). *Panorama financiero del sector salud en Colombia*. <https://consultorsalud.com>
- Departamento Nacional de Planeación. (2020). *Marco fiscal de mediano plazo*. <https://www.dnp.gov.co>
- Díaz Muñoz, J. F., López Pérez, M., & Ramírez Ríos, A. (2021). Planeación financiera y gestión del riesgo en organizaciones públicas y reguladas. *Revista de Economía Institucional*, 23(45), 157–178. <https://doi.org/10.18601/01245996.v23n45.07>
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary strategy analysis* (10th ed.). Wiley.
- Hernández-Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P., & Baptista Lucio, P. (2020). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- International Monetary Fund. (2020). *World economic outlook*. <https://www.imf.org>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring strategy: Text and cases* (11th ed.). Pearson Education.
- Krugman, P., & Wells, R. (2021). *Macroeconomics* (6th ed.). Worth Publishers.
- Mankiw, N. G. (2020). *Principles of economics* (9th ed.). Cengage Learning.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2020). *Informe de sostenibilidad financiera del sistema de salud*. <https://www.minsalud.gov.co>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *Health at a glance*. <https://www.oecd.org>
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*.
- Superintendencia Nacional de Salud. (2020). *Informe sectorial de IPS*. <https://www.supersalud.gov.co>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). *Strategic management and business policy* (15th ed.). Pearson.
- World Health Organization. (2020). *Global health expenditure database*. <https://www.who.int>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Zuluaga, S., & González, L. (2021). Riesgo financiero y regulación en el sector salud colombiano. *Revista Finanzas y Política Económica*, 13(2), 255–274.

INVESTIGACIÓN FORMATIVA Y DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS INVESTIGATIVAS EN ESTUDIANTES DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

FORMATIVE RESEARCH AND ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS IN THE DEVELOPMENT OF RESEARCH COMPETENCIES AMONG FINANCIAL ADMINISTRATION STUDENTS

Dora Lilia Garrido Hurtado¹
Enna Alexandra Valderrama Cardona²
Alexandra Forero Mendoz³

Resumen

La investigación se centró en el análisis de la investigación formativa como estrategia pedagógica para el fortalecimiento de competencias investigativas en los estudiantes del programa de Administración Financiera de la Universidad de la Amazonia, en el marco del Seminario Taller de Investigación: Diagnóstico Interno y Externo. Se optó por un enfoque cualitativo con alcance descriptivo mediante una intervención formativa basada en la realización de diagnósticos organizacionales en contextos empresariales reales. Se estructuró la intervención en tres fases: diagnóstico inicial, desarrollo de talleres aplicados, y, evaluación del aprendizaje a través de rúbricas, observación y entrevistas. Los resultados evidencian mejoras significativas en la formulación del problema, el manejo metodológico y la interpretación de resultados, con un incremento promedio de 1.5 puntos en la escala evaluativa; así mismo, se evidenciaron avances en la autonomía investigativa y el aprendizaje significativo. Se establece que la articulación de la investigación formativa y el diagnóstico organizacional favorece la integración de la teoría y la práctica, el desarrollo del pensamiento crítico y formar profesionales con sentido ético y capacidad analítica frente a los retos del entorno organizacional.

Palabras Clave: Investigación formativa; competencias investigativas; diagnóstico organizacional; educación superior; innovación pedagógica.

Abstract

This research focused on analyzing formative research as a pedagogical strategy for strengthening research skills in students of the Financial Administration program at the University of the Amazon, within the framework of the Research Workshop: Internal and External Diagnosis. A qualitative approach with a descriptive scope was chosen, employing a formative intervention based on

Recepción: Octubre de 2021 / Evaluación: Noviembre de 2021 / Aprobado: Diciembre de 2021

¹ Administrador Financiero. Especialista en Pedagogía. Magíster en Finanzas. Docente investigador Universidad de la Amazonia. Integrante del grupo de investigación CIFRA. Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5460-6687>. E-mail: d.garrido@udla.edu.co

² Administrador de Empresas, Especialista en Gerencia del Talento Humano, Magíster en Administración. Docente investigador Universidad de la Amazonia. Integrante del Grupo de investigación CIFRA. Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7303-5923> E-mail: en.valderrama@udla.edu.co

³ Economista, Especialista en Pedagogía Magíster en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente. Docente investigador Universidad de la Amazonia. Integrante del grupo de investigación CIFRA. Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8163-8118>. E-mail: a.forero@udla.edu.co

conducting organizational diagnoses in real-world business contexts. The intervention was structured in three phases: initial diagnosis, development of applied workshops, and learning assessment through rubrics, observation, and interviews. The results show significant improvements in problem formulation, methodological management, and results interpretation, with an average increase of 1.5 points on the evaluation scale. Likewise, progress was observed in research autonomy and meaningful learning. The study concludes that the integration of formative research and organizational diagnosis fosters the integration of theory and practice, the development of critical thinking, and the formation of professionals with a strong ethical sense and analytical capacity to address the challenges of the organizational environment.

Keywords: Formative research; research competencies; organizational diagnosis; higher education; pedagogical innovation.

Introducción

En la educación superior contemporánea, la formación investigativa constituye un eje fundamental para el desarrollo de profesionales críticos, autónomos y comprometidos con la transformación social. Sin embargo, diversos estudios han señalado que uno de los principales desafíos en programas de ciencias económicas radica en la escasa articulación entre la enseñanza teórica y su aplicación en contextos reales (Restrepo Gómez, 2021).

En este sentido, en los programas de ciencias económicas y administrativas, esta problemática adquiere mayor relevancia, debido a la necesidad de fortalecer la competencia investigativa desde un enfoque aplicado al diagnóstico y análisis de las realidades organizacionales y su entorno (Muñoz & Calderón, 2022). En este marco, el Seminario Taller de Investigación: Diagnóstico Interno y Externo, incorporado en la malla curricular del programa de Administración Financiera, se configura como un espacio formativo que promueve la construcción de conocimiento a partir de la práctica reflexiva. De esta manera, la investigación deja de concebirse como un ejercicio exclusivamente académico y se transforma en un instrumento de desarrollo pedagógico y profesional.

A pesar de lo anterior, aunque la literatura reconoce ampliamente la importancia de la investigación formativa, son limitados los estudios empíricos que analicen su integración con estrategias aplicadas como el diagnóstico organizacional, especialmente en contextos regionales (González & Maldonado, 2023). Esta situación evidencia la necesidad de diseñar propuestas pedagógicas que fortalezcan las competencias investigativas desde escenarios reales de aprendizaje.

El diagnóstico organizacional, entendido como una metodología para evaluar las dinámicas internas y externas de las organizaciones, permite comprender su desempeño y orientar procesos de mejora (Chiavenato, 2020). Su incorporación en el ámbito formativo genera beneficios significativos: por un lado, facilita una comprensión integral de los procesos administrativos; y por otro, fortalece la capacidad analítica y crítica de los estudiantes frente a los desafíos del entorno empresarial (González & Maldonado, 2023). En consecuencia, la articulación entre investigación formativa y diagnóstico organizacional configura un modelo pedagógico que favorece aprendizajes significativos y pertinentes para el ejercicio profesional.

Desde una perspectiva institucional, este enfoque se alinea con los modelos de formación por competencias promovidos en la educación superior, donde el desarrollo de competencias investigativas resulta esencial en la configuración de los perfiles de egreso (Ministerio de Educación Nacional, 2023).

En este contexto, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera la investigación formativa, vinculada al diagnóstico organizacional, favorece el desarrollo de competencias investigativas en los estudiantes del programa de Administración Financiera? En coherencia con este interrogante, el objetivo del estudio es analizar cómo esta articulación contribuye al fortalecimiento de dichas competencias en estudiantes de la Universidad de la Amazonia.

Marco teórico

Para la Universidad de la Amazonia, el diagnóstico organizacional y la investigación formativa se constituyen como ejes pedagógicos que complementan el desarrollo de competencias investigativas en la educación superior, específicamente en el caso de los estudiantes de Administración Financiera. A partir de este contexto, el presente marco teórico se organiza en tres ejes: diagnóstico organizacional como estrategia pedagógica aplicada, competencia investigativa y la investigación formativa. Estas categorías están directamente relacionadas con la pregunta de investigación dirigida a comprender hasta qué punto la fusión de la investigación formativa y el diagnóstico organizacional contribuyen en el desarrollo de competencias investigativas de los estudiantes del Programa de Administración Financiera.

Investigación formativa en la educación superior

La investigación formativa en la educación superior se considera un modelo que permite a los estudiantes aprender el proceso de investigación mediante la práctica, la reflexión y la contextualización. A diferencia la investigación científica tradicional se enfoca en la producción de un nuevo conocimiento, en el caso de la investigación formativa se considera que el objetivo es el proceso del aprendizaje investigativo y donde se busca un desarrollo de competencias analíticas, críticas y metodológicas de forma progresiva (Restrepo Gómez, 2021; Tünnermann, 2020).

La investigación formativa cambia la perspectiva del estudiante, ya que deja de ser un simple receptor de contenidos y se transforma en un agente activo en el proceso de la construcción del conocimiento. El enfoque investigativo se concibe como un proceso flexible y ético, situado en contextos reales de aprendizaje (De la Torre & Mora, 2022). Esta concepción se vuelve esencial para responder la pregunta de investigación, ya que estudia el impacto que la práctica investigativa tiene en el desarrollo de competencias en un contexto de formación específico.

Asimismo, la investigación formativa contribuye al fortalecimiento de la cultura académica institucional, al promover espacios sistemáticos de indagación, reflexión crítica y aprendizaje colaborativo. En este sentido, Díaz y Giraldo (2023) destacan que su implementación favorece la articulación entre investigación, innovación y responsabilidad social, aspectos fundamentales en la formación de profesionales de las ciencias económicas y administrativas.

Conocer profundamente los fenómenos organizacionales es una de las finalidades de la investigación formativa en la administración financiera. Esto se logra utilizando algunas herramientas teóricas y empíricas que ayuden a los estudiantes a tomar decisiones justificadas. Este tipo de investigación es uno de los criterios de calidad que el Ministerio de Educación Nacional (2023) ha dispuesto para orientar los diseños de las carreras en el ámbito universitario y que buscan el desarrollo de la investigación en el marco del contexto productivo.

Competencias investigativas como eje de la formación profesional

Las competencias investigativas se entienden como un conjunto integrado de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten al estudiante definir problemas relevantes, elegir metodologías adecuadas, criticar y sintetizar información, y articular conclusiones con rigor

académico y ético (Zabalza, 2022). Estas competencias no se desarrollan de manera espontánea; más bien, requieren experiencias formativas intencionadas, graduales y específicas del contexto.

Desde la literatura especializada, se reconoce que el desarrollo de competencias investigativas tiene un papel transversal en la formación profesional al fortalecer la argumentación, la toma de decisiones justificadas y la capacidad de transferir la teoría a situaciones reales (Jaramillo & Vargas, 2021). En este sentido, su desarrollo es una necesidad para formar profesionales competentes y reflexivos, capaces de adaptarse a las demandas cambiantes del contexto laboral. En coherencia con la pregunta de investigación de este estudio, se asume que dichas competencias pueden ser potenciadas cuando la investigación formativa se integra con contextos aplicados que requieren análisis, interpretación y propuesta de soluciones, como es el caso del diagnóstico organizacional.

Además, la investigación formativa favorece procesos de autorregulación del aprendizaje y metacognición, ya que los estudiantes asumen un rol activo en la planificación, ejecución y autoevaluación de sus procesos investigativos (Ramírez & Contreras, 2023). Este enfoque refuerza la relevancia de evaluar las competencias investigativas no solo desde los resultados obtenidos, sino también desde los procesos formativos que los estudiantes desarrollan a lo largo de la experiencia investigativa (Rico & Torres, 2022).

El diagnóstico organizacional como estrategia pedagógica aplicada

El diagnóstico organizacional, según Chiavenato 2020, puede definirse como una metodología que permite estudiar, de manera sistemática, los factores internos y externos que influyen en el quehacer organizacional, con el propósito de señalar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y así facilitar la formulación de estrategias que contribuyan a la eficiencia y sostenibilidad de la institución. Su aplicación en el ámbito educativo brinda la oportunidad de utilizar la teoría de manera práctica en los procesos de enseñanza-aprendizaje y de fomentar el desarrollo del pensamiento sistémico.

Desde la perspectiva de la investigación formativa, el diagnóstico organizacional establece un marco educativo que coloca al aprendiz frente a problemas reales y demanda la integración de técnicas de recolección y análisis de datos, así como la construcción de propuestas basadas en evidencia empírica (Benítez & Rincón, 2021; González & Maldonado, 2023). Tal integración no solo fortalece la competencia investigativa, sino también el liderazgo, la innovación y el compromiso ético frente a los desafíos del mundo empresarial moderno (Rodríguez & Pineda, 2024). De esta manera, proporciona una respuesta directa a la pregunta de investigación y confirma que el desarrollo de la competencia investigativa se fortalece cuando la organización es real y socialmente situada.

Articulación entre investigación formativa y diagnóstico organizacional

La combinación de la investigación formativa y el diagnóstico organizacional desarrolla una propuesta pedagógica que constituye el cambio de un modelo tradicional, centrado en el educador, a un modelo situado, reflexivo y transformador. Esta combinación también permite que los estudiantes aprendan a comprender las organizaciones de manera integral y, al mismo tiempo, desarrollen competencias investigativas orientadas a la práctica profesional y la toma de decisiones fundamentadas (Restrepo Gómez, 2021; Cortés & Restrepo, 2021).

En este modelo, el papel del docente es mediar el aprendizaje y guiar el proceso de investigación, fomentando la reflexión crítica, el trabajo colaborativo y la aplicación ética del conocimiento (Cortés & Restrepo, 2021). Así, la combinación de la investigación formativa y el diagnóstico organizacional se destaca como una propuesta pedagógica para fortalecer las

competencias investigativas de los estudiantes de Administración Financiera, proporcionando insumos relevantes para el análisis del problema de investigación y la formación de profesionales con una mentalidad crítica y socialmente responsable.

Metodología **Enfoque y diseño de la investigación**

La investigación se abordó desde un enfoque cualitativo con un diseño descriptivo, con el objetivo de analizar la investigación formativa como estrategia pedagógica en el fortalecimiento de competencias investigativas en estudiantes de Administración Financiera de la Universidad de la Amazonia. Este enfoque permitió comprender los significados, percepciones y experiencias de los participantes en relación con los procesos formativos desarrollados en el aula y su articulación con contextos organizacionales reales (Creswell & Poth, 2023).

El estudio se llevó a cabo en el marco del Seminario-Taller de Investigación: Diagnóstico Interno y Externo, donde el diagnóstico organizacional se implementó como estrategia pedagógica para promover procesos de observación, análisis crítico y formulación de propuestas de mejora en organizaciones del contexto local. En coherencia con Hernández-Sampieri et al. (2022), los estudios descriptivos permiten analizar fenómenos educativos en su contexto natural, sin manipulación de variables, con el propósito de comprender sus características y dinámicas en escenarios específicos de formación.

Operacionalización de las categorías de análisis

Para orientar el proceso de recolección y análisis de la información se definieron tres categorías analíticas centrales: formación investigativa, competencias investigativas y diagnóstico organizacional. Estas categorías fueron operacionalizadas a través de dimensiones e indicadores que permitieron organizar la información obtenida mediante los instrumentos aplicados.

Tabla 4
Operacionalización de categorías de análisis

Categoría	Dimensión	Indicadores	Fuentes de información
Formación investigativa	Estrategias pedagógicas	Uso del diagnóstico organizacional como estrategia didáctica; participación en actividades investigativas; trabajo colaborativo	Observación, diario de campo
	Procesos de aprendizaje	Integración teoría-práctica; reflexión crítica; apropiación conceptual	Diario de campo, entrevistas
	Formulación del problema	Identificación de problemáticas organizacionales; planteamiento de preguntas investigativas	Rúbrica, informes de diagnóstico
Competencias investigativas	Gestión metodológica	Uso de técnicas de recolección de información; organización y sistematización de datos	Rúbrica, informes
	Análisis e interpretación	Interpretación de resultados; elaboración de conclusiones y recomendaciones	Rúbrica, entrevistas
Diagnóstico organizacional	Análisis interno	Identificación de fortalezas y debilidades organizacionales	Informes de diagnóstico

Análisis externo	Identificación de oportunidades y amenazas del entorno	Informes
Propuestas de mejora	Formulación de estrategias o recomendaciones organizacionales	Informes finales

Nota. Elaboración propia.

Durante el proceso analítico también se identificaron categorías emergentes, asociadas a las dinámicas de aprendizaje, las dificultades metodológicas y las percepciones de los estudiantes sobre su proceso de formación investigativa.

Contexto y participantes

La investigación se realizó en el Seminario Taller de Investigación: Diagnóstico Interno y Externo, correspondiente al cuarto cuatrimestre del programa de Administración Financiera de la Universidad de la Amazonia, institución de educación superior ubicada en el sur de Colombia.

La población estuvo conformada por 35 estudiantes matriculados en el curso, quienes participaron en el proceso formativo y en la aplicación del diagnóstico organizacional en diferentes organizaciones del contexto local.

La selección de los participantes se realizó mediante muestreo por conveniencia, debido a que los estudiantes se encontraban vinculados al curso durante el periodo académico en el que se desarrolló la investigación (Patton, 2022).

El docente-investigador actuó como facilitador del proceso formativo, orientando la aplicación de las herramientas metodológicas, promoviendo espacios de reflexión pedagógica y acompañando el desarrollo de las actividades investigativas.

Instrumentos y técnicas de recolección de información

Para la recolección de la información se utilizaron cuatro instrumentos principales:

- **Guía de observación estructurada:** permitió registrar las actitudes investigativas, el nivel de participación y las estrategias de análisis empleadas por los estudiantes durante el desarrollo de las actividades de diagnóstico organizacional.
- **Diario de campo del docente-investigador:** en este instrumento se consignaron observaciones, reflexiones y situaciones emergentes del proceso formativo, con el fin de identificar avances, dificultades y evidencias de aprendizaje en el desarrollo de las competencias investigativas.
- **Rúbrica de evaluación de competencias investigativas:** elaborada con base en los criterios establecidos en el microcurrículo del curso y validada por pares académicos. Esta rúbrica evaluó tres dimensiones: formulación del problema, gestión metodológica y análisis de resultados.
- **Entrevistas semiestructuradas:** se aplicaron a un grupo focal de ocho estudiantes con el propósito de profundizar en sus percepciones sobre el impacto del seminario-taller en su formación investigativa. Las entrevistas fueron grabadas con consentimiento informado, transcritas y posteriormente analizadas.

Procedimiento

El proceso metodológico se desarrolló en tres fases:

Fase 1. Diagnóstico inicial

Se aplicó una prueba diagnóstica y una encuesta exploratoria para identificar el nivel inicial de desarrollo de competencias investigativas en los estudiantes. Con base en estos resultados se

estructuraron las actividades formativas que integrarían los componentes teóricos y prácticos del curso.

Fase 2. Intervención formativa

Durante doce semanas los estudiantes desarrollaron ejercicios de diagnóstico organizacional en microempresas y entidades del contexto local, analizando dimensiones internas (estructura organizacional, procesos administrativos y financieros, clima organizacional) y externas (competencia, entorno económico y regulaciones).

La intervención se desarrolló mediante la metodología de **aprendizaje basado en proyectos (ABP)**, complementada con tutorías docentes, análisis de casos y espacios de reflexión colectiva sobre los resultados obtenidos.

Fase 3. Evaluación y sistematización

Los resultados obtenidos fueron consolidados en **informes de diagnóstico organizacional**, los cuales fueron evaluados mediante la rúbrica de competencias investigativas. Posteriormente se realizó la sistematización de la información obtenida a partir de los diferentes instrumentos utilizados.

Análisis de la información

La información recolectada fue analizada mediante un enfoque cualitativo basado en categorías de análisis, orientado a identificar patrones, relaciones y significados en los datos obtenidos. El proceso analítico se desarrolló a través de la revisión sistemática de la información, lo que permitió identificar unidades de sentido y agruparlas en categorías previamente definidas y emergentes. Posteriormente, se realizó una interpretación de los hallazgos en relación con las competencias investigativas y los procesos formativos observados.

Para la sistematización de la información se utilizaron matrices de análisis cualitativo, las cuales facilitaron la organización, comparación y triangulación de las evidencias provenientes de los distintos instrumentos (observación, entrevistas, rúbricas e informes). Este proceso permitió fortalecer la validez interna del estudio mediante la contrastación de múltiples fuentes de información.

Adicionalmente, se empleó una tabla de valoración descriptiva para visualizar los niveles de desempeño alcanzados por los estudiantes en relación con las competencias investigativas evaluadas. Esta cuantificación tuvo un carácter interpretativo y descriptivo, sin pretensión de generalización estadística, sino como un recurso para sintetizar y complementar los hallazgos cualitativos.

La investigación se desarrolló bajo principios de participación voluntaria, consentimiento informado y confidencialidad de la información. Los estudiantes fueron informados sobre los objetivos del estudio y autorizaron el uso académico de los datos recolectados. Asimismo, se garantizó que la participación en la investigación no tuviera implicaciones en su evaluación académica.

Resultados

La implementación de la investigación formativa articulada al diagnóstico organizacional permitió identificar cambios relevantes en el desarrollo de las competencias investigativas de los estudiantes. A partir de la triangulación metodológica de la información, obtenida mediante la rúbrica de evaluación, las observaciones en el aula y las entrevistas semiestructuradas, se

evidenciaron variaciones en tres dimensiones centrales: formulación del problema, manejo metodológico y análisis e interpretación de resultados.

Resultados descriptivos y comparativos

En la evaluación diagnóstica inicial, se observó que la mayoría de los estudiantes presentaban dificultades para plantear preguntas de investigación coherentes con las realidades empresariales, así como limitaciones para relacionar los referentes teóricos con la práctica profesional. Estas dificultades se manifestaron en formulaciones poco precisas del problema, escasa delimitación de variables y débil contextualización organizacional.

Posterior al desarrollo del seminario-taller, se observaron mejoras en la capacidad de análisis, argumentación y aplicación metodológica. En los informes finales, los estudiantes demostraron mayor autonomía en la selección de fuentes, la construcción de matrices de diagnóstico y la formulación de propuestas de mejora fundamentadas en evidencia. Asimismo, se registraron avances en la aplicación de técnicas de recolección de información y en la presentación estructurada de los informes.

La tabla 2 presenta la evolución de las competencias investigativas en las tres dimensiones evaluadas, evidenciando un incremento generalizado en los niveles de desempeño.

Tabla 5

Comparativo del desarrollo de competencias investigativas antes y después del seminario-taller

Dimensión evaluada	Promedio inicial	Promedio final	Variación	Descripción cualitativa del cambio
Formulación del problema	2.8	4.2	+1.4	Se evidenció mayor coherencia en la definición de variables y pertinencia en los planteamientos.
Manejo metodológico	2.6	4.3	+1.7	Los estudiantes aplicaron correctamente técnicas de diagnóstico organizacional y métodos de análisis.
Análisis e interpretación de datos	2.9	4.4	+1.5	Hubo avances en la argumentación de resultados y uso de evidencia empírica en la toma de decisiones.
Promedio general	2.8	4.3	+1.5	Consolidación de las competencias investigativas integradas a la práctica profesional.

Nota. Elaboración propia a partir de la rúbrica de competencias investigativas (2024).

Aunque el enfoque del estudio es cualitativo, se utilizaron promedios descriptivos como recurso complementario para visualizar tendencias en el desarrollo de las competencias investigativas, sin pretensión de inferencia estadística.

Hallazgos cualitativos

El análisis de las entrevistas semiestructuradas permitió identificar tres categorías emergentes que evidencian transformaciones en el proceso formativo: aprendizaje significativo, autonomía investigativa y transferencia del conocimiento al contexto real.

1. **Aprendizaje significativo:** Los estudiantes reconocieron que la experiencia de diagnóstico organizacional facilitó la comprensión de la utilidad práctica de la investigación. Un participante señaló: “Por primera vez sentí que investigar tenía sentido, porque lo aplicamos

en empresas reales y entendimos cómo los datos ayudan a mejorar decisiones” (Estudiante 7, grupo focal). Este hallazgo evidencia la resignificación del proceso investigativo como herramienta aplicada.

2. **Autonomía investigativa:** Se evidenció un fortalecimiento progresivo en la capacidad de autogestión del aprendizaje, reflejado en la iniciativa de los estudiantes para planificar, ejecutar y evaluar sus procesos investigativos de manera más independiente.
3. **Transferencia del conocimiento:** La aplicación del diagnóstico organizacional permitió integrar conocimientos financieros, administrativos y de análisis del entorno en contextos reales, consolidando el pensamiento crítico y la toma de decisiones fundamentadas. Este resultado reafirma la pertinencia del aprendizaje basado en proyectos en la formación profesional (González & Maldonado, 2023).

En conjunto, los resultados evidencian mejoras tanto en los desempeños evaluados mediante la rúbrica como en las percepciones de los estudiantes, lo que permite afirmar un fortalecimiento integral de las competencias investigativas en el contexto del proceso formativo analizado.

Discusión

Los resultados obtenidos permiten afirmar que la integración de la investigación formativa con el diagnóstico organizacional constituye una estrategia pedagógica pertinente para el fortalecimiento de las competencias investigativas en estudiantes de Administración Financiera. Este hallazgo coincide con los planteamientos de Restrepo Gómez (2021) y Corona (2023), quienes señalan que la investigación formativa trasciende la producción de conocimiento y se orienta al aprendizaje del proceso investigativo, promoviendo la reflexión, la autonomía y el pensamiento crítico.

Los avances identificados en las dimensiones de formulación del problema, manejo metodológico y análisis e interpretación de resultados permiten inferir que el aprendizaje investigativo se potencia cuando los estudiantes se enfrentan a situaciones reales que exigen análisis crítico y toma de decisiones fundamentadas. En este sentido, los resultados del estudio aportan evidencia empírica a lo que Campos (2020) denomina “transferencia formativa”, en la cual los estudiantes reconfiguran el conocimiento teórico a partir de su experiencia práctica, consolidando aprendizajes significativos.

Desde esta perspectiva, la investigación formativa se consolida como un proceso activo en el que el estudiante asume un rol protagónico en la construcción del conocimiento, tal como lo plantea Tünnermann (2020). En el contexto analizado, este proceso se reflejó en el tránsito de los estudiantes desde una comprensión inicial limitada hacia un desempeño más autónomo y reflexivo, evidenciado tanto en los productos académicos como en sus percepciones.

Por otra parte, la incorporación del diagnóstico organizacional como estrategia pedagógica aplicada favoreció la articulación entre teoría y práctica, uno de los principales retos en la formación en ciencias económicas y administrativas. En concordancia con Chiavenato (2020) y González y Maldonado (2023), el análisis de organizaciones reales no solo permite comprender la dinámica empresarial, sino que también fortalece el pensamiento sistémico. En este estudio, dicha estrategia actuó como un mediador clave en el desarrollo de competencias investigativas, al situar el aprendizaje en contextos reales.

Asimismo, los hallazgos relacionados con el aprendizaje significativo y la autonomía investigativa coinciden con lo expuesto por Ramírez y Contreras (2023), quienes destacan que la investigación formativa promueve procesos de autorregulación y metacognición. La posibilidad de planificar, ejecutar y evaluar investigaciones aplicadas fortaleció la responsabilidad sobre el propio aprendizaje, aspecto fundamental en la formación profesional.

Desde una perspectiva pedagógica, los resultados reafirman el valor del seminario-taller como espacio formativo integrador, en el que convergen la reflexión teórica, la práctica investigativa y el compromiso social. Esta modalidad favorece el desarrollo de competencias investigativas contextualizadas, en consonancia con las orientaciones del Ministerio de Educación Nacional (2023), que promueven una formación universitaria pertinente y articulada con las necesidades del entorno productivo.

En conjunto, los resultados permiten afirmar que la articulación entre investigación formativa y diagnóstico organizacional no solo fortalece las competencias investigativas, sino que también contribuye a la formación de profesionales con pensamiento crítico, capacidad analítica y compromiso ético frente a los retos del entorno organizacional.

No obstante, el estudio presenta algunas limitaciones. En primer lugar, la investigación se desarrolló con un grupo específico de estudiantes pertenecientes a un único curso del programa de Administración Financiera, lo que limita la posibilidad de generalizar los resultados a otros contextos educativos. Asimismo, su enfoque cualitativo se orienta a la comprensión del proceso formativo más que a la medición de relaciones causales. En este sentido, futuras investigaciones podrían ampliar el análisis mediante estudios comparativos en diferentes programas académicos o incorporar enfoques mixtos que permitan complementar la interpretación de los resultados.

Conclusiones

El estudio permite concluir que la articulación entre la investigación formativa y el diagnóstico organizacional constituye una estrategia pedagógica efectiva para el fortalecimiento de las competencias investigativas en estudiantes de Administración Financiera. La implementación de metodologías activas en contextos organizacionales reales favorece el desarrollo de habilidades analíticas, críticas y metodológicas, fundamentales para la formación profesional.

Asimismo, se evidencia que la investigación formativa trasciende la enseñanza de técnicas, consolidándose como un proceso de aprendizaje integral que promueve la autonomía, la reflexión y la capacidad de toma de decisiones fundamentadas. En este sentido, el diagnóstico organizacional se posiciona como un recurso didáctico que facilita la integración entre teoría y práctica, fortaleciendo el pensamiento sistémico en escenarios reales.

Desde una perspectiva pedagógica, el estudio aporta elementos relevantes para el diseño de estrategias didácticas orientadas a la formación investigativa en programas de ciencias económicas y administrativas, destacando el papel del docente como mediador del aprendizaje y facilitador de procesos reflexivos.

Finalmente, se reconoce como limitación el carácter contextual del estudio, desarrollado en un único grupo de estudiantes, lo que restringe su generalización. En consecuencia, se recomienda que futuras investigaciones profundicen en el análisis de la investigación formativa en diferentes contextos académicos y mediante enfoques metodológicos complementarios, con el fin de ampliar la comprensión de su impacto en la formación profesional.

Referencias bibliográficas

- Arango, M., & Restrepo, B. (2021). La investigación formativa en educación superior: Perspectivas y desafíos actuales. *Revista Colombiana de Educación*, 82(1), 55–74. <https://doi.org/10.17227/rce.num82-11792>
- Bautista, N., & Pineda, D. (2020). Investigación formativa y competencias investigativas en programas universitarios: Una mirada desde la práctica pedagógica. *Revista Educación y Humanismo*, 22(40), 210–228. <https://doi.org/10.17081/eduhum.22.40.4789>

- Benítez, L., & Rincón, J. (2021). Diagnóstico organizacional como estrategia pedagógica en la formación profesional. Editorial Universitaria.
- Bernal, C. A. (2021). Metodología de la investigación: Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales (5.ª ed.). Pearson Educación.
- Campos, R. (2020). Aprendizaje experiencial y transferencia formativa en educación superior. Editorial Académica.
- Chiavenato, I. (2020). Administración de recursos humanos (10.ª ed.). McGraw-Hill.
- Corona, J. (2020). Investigación formativa y construcción del pensamiento crítico en la universidad. *Revista Latinoamericana de Educación Superior*, 12(1), 37–54. <https://doi.org/10.1234/rles.v12i1.321>
- Cortés, M., & Restrepo, B. (2021). Estrategias pedagógicas para el desarrollo de competencias investigativas. *Revista Educación y Pedagogía*, 33(86), 97–112.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2019). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4.ª ed.). SAGE Publications.
- De la Torre, S., & Mora, J. (2020). Innovación educativa y aprendizaje reflexivo en contextos universitarios. *Revista Iberoamericana de Educación*, 82(2), 28–45. <https://doi.org/10.35362/rie8223456>
- Díaz, L., & Giraldo, P. (2020). Investigación formativa y responsabilidad social universitaria. *Revista Colombiana de Educación*, (77), 128–147. <https://doi.org/10.17227/rce.num77-12345>
- González, H., & Maldonado, C. (2020). Aprendizaje basado en proyectos y diagnóstico organizacional en la educación superior. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 11(3), 58–75. <https://doi.org/10.19053/20278306.v11.n3.2020.12345>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, P. (2020). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Jaramillo, D., & Vargas, M. (2021). Competencias investigativas en la formación profesional. *Educación y Desarrollo Social*, 15(2), 89–104.
- Meneses Flórez, J. E., Garavito, F. A., & Meneses, E. (2021). Identificación de fallas en sistemas de bombeo mecánico de petróleo utilizando neurofuzzy. *REVISTA COLOMBIANA DE TECNOLOGÍAS DE AVANZADA (RCTA)*, 1(37), 10–22. <https://doi.org/10.24054/rcta.v1i37.973>
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. (2020). *Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación*. MinCiencias.
- Ministerio de Educación Nacional. (2020). *Lineamientos para el fortalecimiento de la investigación formativa en la educación superior*. MEN.
- Patton, M. Q. (2020). *Qualitative research & evaluation methods* (4.ª ed.). SAGE Publications.
- Ramírez, A., & Contreras, J. (2020). Autorregulación y metacognición en procesos de investigación formativa. *Revista Educación y Ciencia*, 25(2), 195–212.
- Restrepo Gómez, B. (2021). *La investigación formativa en la educación superior*. Editorial Universidad de Antioquia.
- Rico, J., & Torres, S. (2020). Dificultades metodológicas en la formación investigativa universitaria. *Revista Educación y Sociedad*, 17(2), 49–66.
- Salazar, P., & Duarte, L. (2020). Investigación formativa y docencia universitaria: Experiencias desde programas de ciencias económicas. *Revista Horizontes Educativos*, 13(26), 90–110. <https://doi.org/10.37135/reh.001.13.26>
- Tünnermann, C. (2020). *La educación superior en el siglo XXI: desafíos y perspectivas*. UNESCO.
- Zabalza, M. A. (2020). *Competencias docentes y aprendizaje universitario*. Narcea.

EMPRENDIMIENTO CON ARAZÁ EN EL CAQUETÁ: CHAMPÚ NATURAL PARA LA DINAMIZACIÓN ECONÓMICA Y SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

ARAZÁ-BASED ENTREPRENEURSHIP IN CAQUETÁ: NATURAL SHAMPOO FOR ECONOMIC REVITALIZATION AND ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY

Alexandra Forero Mendoza⁷

Dora Lilia Garrido Hurtado⁸

Enna Alexandra Valderrama Cardona⁹

Resumen

Este trabajo propuso el desarrollo de un champú a base de Arazá en Florencia Caquetá como una estrategia de sostenibilidad para la integración a la economía local. Esto surge como respuesta al incremento en la oferta de productos cosméticos naturales elaborados a base de materias primas y el cultivo en serie de Arazá, un fruto amazónico, que brinda propiedades nutritivas y antioxidantes para crear un champú diferencial. A través de una descripción y análisis de tipo exploratorio se construyó un plan de negocios que considera la viabilidad del proyecto mediante la evaluación de mercado, la parte técnica administrativa y la parte financiera. Los resultados muestran que existe un mercado que no está siendo oportunamente satisfecho y hay una buena disposición a consumir. Desde la parte financiera se evidencia que el plan de negocio presenta márgenes de beneficios atractivos y una viabilidad a mediano plazo. Desde esta perspectiva, esta iniciativa contribuiría a generar nuevas oportunidades de empleo, desarrollo de la economía regional y conservación del medio ambiente a través del uso de recursos nativos.

Palabras clave: desarrollo económico local, sostenibilidad, shampoo natural, Arazá, plan de negocio.

Abstract

This work proposed the development of an Arazá-based shampoo in Florencia Caquetá as a sustainability strategy for integration into the local economy. This arises in response to the increase in the supply of natural cosmetic products made from raw materials and the serial cultivation of Arazá, an Amazonian fruit, which provides nutritional and antioxidant properties to create a differential shampoo. Through an exploratory description and analysis, a business plan was constructed that considers the viability of the project through market evaluation, technical, administrative and financial aspects. The results show that there is a market that is not being satisfied in a timely manner and there is a willingness to consume. From the financial point of view, it is evident that the business plan presents attractive profit margins and medium-term viability. From this perspective, this initiative would contribute to generating new employment

Recepción: Septiembre de 2021 / Evaluación: Octubre de 2021 / Aprobado: Noviembre de 2021

⁷ Economista, Especialista en Pedagogía Magíster en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente. Docente investigador Universidad de la Amazonia. Miembro del grupo de investigación CIFRA. Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8163-8118>. E-mail: a.forero@udla.edu.co

⁸ Administrador Financiero, Magíster en Finanzas, Docente investigador Universidad de la Amazonia. Miembro del grupo de investigación CIFRA. Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5460-6687>. E-mail: d.garrido@udla.edu.co

⁹ Administrador de Empresas, Especialista en Gerencia del Talento Humano, Magíster en Administración. Docente investigador Universidad de la Amazonia. Integrante del Grupo de investigación CIFRA. Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7303-5923> E-mail: en.valderrama@udla.edu.co

opportunities, developing the regional economy, and conserving the environment through the use of native resources.

Keywords: local economic development, sustainability, natural shampoo, Arazá, business.

Introducción

La evolución de la industria cosmética y su preocupación por el impacto de los productos capilares en la salud y el medio ambiente ha promovido, en las últimas décadas, la producción de artículos más naturales a base de ingredientes menos contaminantes (Transparency Market Research, citado por Céspedes, 2012). Este tipo de actividad ha sido respuesta al incremento de la demanda de productos naturales y orgánicos (Pérez, 2007; Gutiérrez, Barrientos, 2020). Desde esta perspectiva, el Arazá (*Eugenia stipitata*), un fruto amazónico cuyo uso está identificado por su alto contenido nutritivo y Vitaminas, se convierte en un recurso estratégico para el desarrollo de líneas de productos cosméticos y capilares.

En este contexto, en el Caquetá, donde la biodiversidad ofrece una amplia gama de recursos aprovechables, los productos derivados de frutas amazónicas se convierten en una materia prima estratégica para la innovación y el desarrollo económico de la región en el sector cosmético y capilar (SINCHI, 2006).

Florencia, como capital del departamento de Caquetá, es una ciudad cuya economía depende en gran medida del comercio y la agricultura tradicional (Cámara de comercio de Florencia 2020). No obstante, la falta de diversificación económica y los bajos niveles de procesamiento de productos locales son importantes limitaciones económicas para la región. En este contexto, la valorización de productos amazónicos como el Arazá, a través de procesos de transformación agroindustrial, es una oportunidad para reactivar la economía local, fomentar el emprendimiento y crear empleo.

La producción de champú a base de Arazá no solo hace posible utilizar un recurso endógeno con alto valor agregado, sino que también responde a las tendencias de consumo sostenible y cuidado saludable del cabello. Además, fomenta la inclusión de pequeños productores rurales en cadenas productivas formales, fortaleciendo así el tejido empresarial y ayudando en el reemplazo de economías ilegales (SINCHI 2006, Pinzón & Sotelo sf).

En este marco, la presente investigación plantea el diseño de un plan de negocio para la producción y comercialización de shampoo de Arazá en Florencia, Caquetá, con el fin de evaluar su viabilidad técnica, comercial, organizacional y financiera. La propuesta articula el desarrollo de una unidad productiva innovadora con el fortalecimiento de cadenas productivas locales, fomentando el emprendimiento sostenible y el uso responsable de la biodiversidad amazónica.

En términos metodológicos, el proyecto se enmarca en una investigación descriptiva con enfoque cuantitativo, lo que permite analizar tanto las características del mercado potencial como las condiciones técnicas y financieras para su ejecución.

La pertinencia de esta propuesta radica en la convergencia de tres factores clave: (i) el creciente interés por productos naturales, (ii) la disponibilidad de materia prima autóctona con propiedades reconocidas y (iii) la necesidad de diversificar la matriz productiva regional, aportando al desarrollo económico local y a la formalización de nuevas unidades productivas. Así, este artículo presenta los resultados de la investigación realizada, estructurados en torno al proceso de formulación del plan de negocio, la caracterización del producto y su mercado, el diseño técnico-administrativo y la evaluación financiera, con el propósito de determinar la viabilidad real de la creación de esta Pyme en Florencia, Caquetá.

Materiales y Métodos

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, dado que este tipo de estudio permite medir objetivamente las preferencias, percepciones e intenciones de compra de los consumidores respecto a un champú natural de Arazá en Florencia, Caquetá y describir los factores técnicos y organizativos necesarios para la producción y comercialización del producto, así, como determinar su viabilidad financiera. Este tipo de estudios, sugieren Hernández et al (2014), son beneficiosos para elaborar un plan de negocios, ya que delinear los procedimientos necesarios para el desarrollo del modelo de toma de decisiones estratégicas.

La población estuvo conformada por hombres y mujeres que viven en Florencia, Caquetá, de 15 a 60 años, quienes probablemente estén interesados en productos naturales para el cuidado del cabello. Con el objetivo de lograr representatividad y obtener información confiable, se tomaron 203 personas, esto a través de muestreo probabilístico simple, que contaban con un nivel de confianza apropiado para este tipo de estudios comerciales. La técnica para la recolección de información fue la encuesta, que fue ejecutada tanto de forma presencial como virtual, dependiendo de las posibilidades de la población objetivo.

La técnica que se aplicó fue un cuestionario estructurado a base de preguntas cerradas, ya sean dicotómicas, de tipo Likert o abiertas de manera espontánea, que se formulaba hacia los hábitos de consumo de productos capilares, el grado de conocimiento y preferencia sobre productos naturales, así como el valor que un champú de frutos amazónicos como el Arazá tendría sobre la marca. Las respuestas fueron analizadas bajo un enfoque de estadística descriptiva, usando frecuencias, gráficos y medidas de tendencia central de la muestra, lo cual brindó claridad sobre el cumplimiento de los objetivos, así como sobre el diagnóstico y el diseño sobre las bases de planos de mercadeo e inversión en el caso de las preferencias y demanda.

Aparte de la información primaria, se realizó una revisión de documentos de fuentes secundarias que incluyeron trabajos anteriores sobre planes de negocio, estudios técnicos sobre la preparación de champús naturales y análisis sectoriales de la industria cosmética y de cuidado del cabello en Colombia. Esta revisión se realiza con el fin de validar y fundamentar la propuesta en términos de viabilidad completa.

Además, la formulación del plan de negocio requirió la incorporación de tres estudios adicionales: el estudio administrativo que desarrolló el organigrama, la descripción de todos los puestos y la constitución legal de la empresa; el estudio técnico que definió las materias primas, procesos de producción, infraestructura y equipo necesarios para la creación del producto; y el estudio financiero que incluye el cálculo de las inversiones de capital mencionadas, proyecciones de ingresos y gastos, planificación de flujo de efectivo, análisis de balance y valoración, así como los indicadores financieros clave de Valor Presente Neto (VPN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Período de Recuperación de la Inversión (PRI).

Resultados

Aceptación del producto y disposición de compra

El estudio de mercado reveló una particular inclinación por el champú Arazá en Florencia, Caquetá. Durante la encuesta en la zona, el 85% estaba dispuesto a comprar productos para el cuidado del cabello elaborados con la fruta, mientras que el 15% restante se oponía más por desconocer al Arazá o simplemente por lealtad a su marca preferida. Esta respuesta evidencia el apoyo al uso y consumo productos naturales, en perfecto equilibrio con la tendencia de la industria de cosméticos naturales en el mundo, lo que a su vez puede contribuir al desarrollo de la estrategia de marketing del Arazá. Además, el 78% dijo que consideraría comprar el champú Arazá. Los dos

factores de decisión más importantes fueron el origen natural del producto (42%), el apoyo a la producción local (27%) y el cuidado capilar sin químicos (31%).

Factores de valor y atributos diferenciadores

Uno de los aspectos más críticos implica determinar qué atributos son preferidos por los consumidores y qué se convierte en un factor decisivo para ellos al considerar un producto particular en el contexto de evaluar la viabilidad comercial de un nuevo producto, lo cual es una necesidad. El caso de Champú Arazá los resultados evidenciaron que, de los encuestados, el 42% mostró una inclinación a preferir los productos naturales. Esta tendencia se alinea con la preocupación a nivel mundial en torno a la sobreexposición y el uso de sustancias nocivas en los productos de belleza, dejando, no obstante, un vacío en el área de la estética, como es el caso de los productos químicos (Céspedes, 2012).

El segundo rasgo más distintivo a los que se refieren el 31% de los encuestados, es que el producto sea libre de componentes químicos nocivos, tales como parabenos, sulfatos y siliconas. Esto estudia la inquietud de los usuarios con el cabello y el deseo de no solo usar limpiadores, sino también champús fortalecedores y regenerativos que contienen ingredientes naturales como el Arazá por tener propiedades antioxidantes y vitamínicas (SINCHI, 2006). Además, un 27% de los encuestados mencionó el apoyo a la producción local como un valor al reconocimiento de potenciar la economía regional y fomentar el emprendimiento con base en recursos locales. Esto es especialmente importante considerando a Florencia, Caquetá, que posee limitadas oportunidades laborales que, al combinarse con el uso sostenible de recursos amazónicos, podrían servir como una estrategia esencial para el desarrollo de la economía de la región y la generación de ingresos para pequeños agricultores rurales (Pinzón & Sotelo, sf).

Los valores modernos del consumidor son más multifacéticos, ya que exigen no solo limpieza y cuidado, sino también una conexión con su identidad a través del producto, haciendo que la propuesta de champú Arazá se destaque por sus ingredientes sin químicos, apoyados localmente y de origen natural. Todos estos elementos se combinan en una única propuesta de valor integral que posiciona el champú Arazá como una alternativa local, nutritiva y no química. Este conjunto único de atributos permite que el producto se coloque en un mercado nicho especializado de consumidores que son más conscientes del medio ambiente y, por lo tanto, están dispuestos a pagar un poco más por un producto que apoya de manera sostenible una cadena de valor justa.

Tabla 6
Atributos Valorados

Atributo valorado	Frecuencia	Porcentaje
Origen natural	85	42%
Libre de químicos	63	31%
Apoyo a productos locales	55	27%

Fuente: elaboración propia.

Estos resultados son especialmente estratégicos porque ayudan a elaborar mensajes para futuras comunicaciones de la marca, así como para referencias operativas, medioambientales, sociales e incluso superando estándares competitivos. Visto desde esta perspectiva, el marketing del Champú Arazá podría posicionar el producto como responsable, natural y nacionalista, lo que le permitiría obtener una ventaja competitiva significativa sobre los champús convencionales.

Presentaciones y estrategia de producto

La definición de las presentaciones y la estrategia del producto constituye la parte más crítica del plan de negocios debido a que facilita la optimización del ajuste de la oferta a las características y necesidades del mercado objetivo. En nuestro caso, encontramos que los consumidores potenciales presentan un grado heterogéneo de ingreso y hábitos de consumo. Esta variedad implica que se debe ofrecer un portafolio para atraer clientes que requieran productos de calidad, así como a clientes que buscan alternativas a un precio accesible.

Con base en estos hallazgos, se proponen dos volúmenes iniciales: una botella de 300 ml y un sachet de 70 ml. La botella de 300 ml está dirigida principalmente a hogares y compradores individuales frecuentes que desean un paquete conveniente y económico para uso diario. Este formato también ayuda a fortalecer las estrategias de retención a largo plazo al reforzar la relación con el cliente a través de atributos de valor agregado como envase sostenible, información educativa sobre el Arazá y mensajes de marketing socialmente responsables a los que la marca se dedica.

En otros términos, el sobre de 70 ml fue diseñado para captar un espectro más amplio de consumidores, incluidos aquellos con ingresos más bajos, así como compradores impulsivos o de conveniencia. Este formato cápsula es particularmente adecuado para la distribución a través de tiendas de barrio, minimercados y puntos de venta no especializados, lo que mejora la disponibilidad del producto y fomenta la prueba inicial del mismo. También, este formato ayuda para la planificación de marketing para las pruebas de muestras gratuitas, con el fin de que un mayor número de consumidores puedan probar el producto a un precio más bajo.

Asimismo, la estrategia del producto abarca mucho más que el tamaño y el empaque, pues está directamente ligado a la propuesta de valor principal de la marca. En este sentido, se decidió que el envase para ambas presentaciones utilizaría materiales reciclables y biodegradables, en consonancia con la promesa de sostenibilidad que define al champú Arazá. Este aspecto va más allá de un aspecto técnico, ya que sirve a una importante estrategia de diferenciación que busca promover un mayor interés de compra por parte de los consumidores ecológicamente conscientes, un segmento en rápido crecimiento identificado en la investigación de mercado local, así como en las tendencias del mercado global para la industria de cosméticos (Transparency Market Research, citado por Céspedes 2012).

Además, cada unidad del producto contiene una breve descripción sobre los orígenes amazónicos del arazá, destacando su alto valor antioxidante y nutritivo, y cómo el consumo de un producto impacta positivamente en la economía local y desarrolla las cadenas de valor de producción de los productores campesinos. De esta manera, el producto compite no solo en términos de precio o calidad, sino también en lo que se llama el valor simbólico o cultural que se convierte en atractivo de marca en la narrativa imaginaria de identidad sostenible, patrimonio regional y desarrollo económico local.

Con las consideraciones de estrategia de producto, hay un enfoque en un enfoque sistemático de innovación dentro del marco existente del producto y abrazando su mejora continua, lo que hace considerar posibles derivados adicionales de la base de champú en el mediano plazo. Estas extensiones incluyen acondicionadores, tratamiento intensivo para el cuero cabelludo e incluso kits

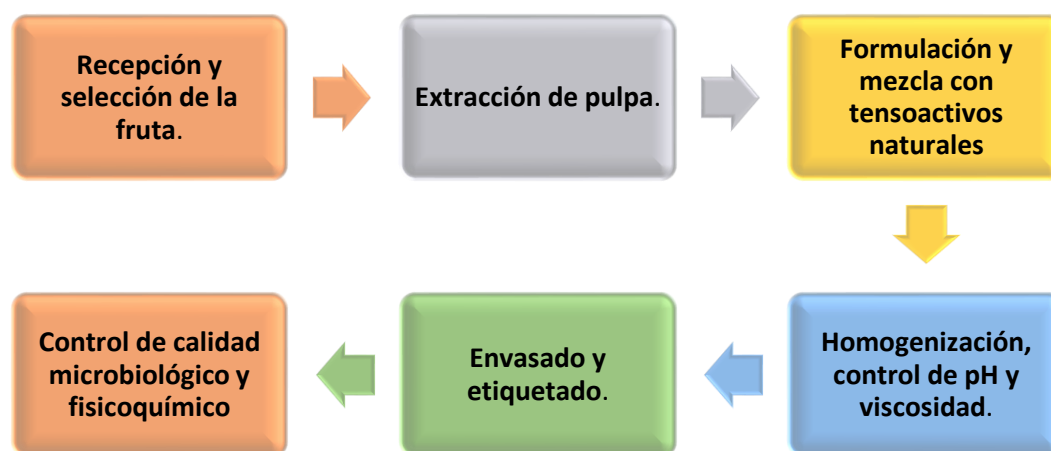
completos para el cuidado del cabello, consolidando así un enfoque integral en el cuidado del cabello de las amazonas. Estas extensiones de línea aumentarán el CLV del cliente y fortalecerán la posición de la marca en el mercado como un referente local en cosméticos naturales sostenibles.

Proceso productivo y aspectos técnicos

El champú Arazá fue fabricado con los procesos únicos de las materias primas específicas del champú, junto con los parámetros de calidad de la industria cosmetológica, así como las capacidades técnicas relacionadas con la ciudad de Florencia, Caquetá. Dado que el Arazá es una fruta extremadamente perecedera, el proceso de manejo debe ser rápido y estar diseñado de manera óptima para retener su valor nutricional, propiedades antioxidantes y características sensoriales, que son esenciales para la diferenciación del producto.

Con los resultados de la investigación se evidenció que el estudio técnico permitió definir un proceso productivo eficiente y adaptable a la escala inicial de producción. Se estableció que la materia prima central será la pulpa de Arazá, obtenida directamente de productores locales, fomentando la integración de la cadena productiva. La Figura 1 muestra de manera esquemática las etapas clave de este proceso.

Figura 1
Proceso Productivo



Fuente: elaboración propia.

Como se ve en la figura 1, el flujo de trabajo comienza con la recepción y selección de la fruta, asegurándose de que esté fresca y madura. A continuación, se realiza la extracción de la pulpa, que separa la pulpa de la cáscara y las semillas. Para la formulación del champú, la pulpa se conserva en frío y luego se emplea un extractor de jugo industrial para obtener el jugo.

En la formulación se agrega pulpa de Arazá junto a tensoactivos biodegradables, conservantes cosméticos de bajo potencial irritante y espesantes vegetales. El propósito busca una tendencia de "cosméticos limpios": formulaciones sin sulfatos, parabenos o siliconas (Pérez, 2007). Esta formulación no solamente protege las propiedades bioactivas del Arazá, sino también su seguridad y funcionalidad, atacando las demandas del mercado para un cuidado estético sostenible.

Como paso final, el procedimiento de mezcla y homogeneización se refiere a la adición de todos los ingredientes bajo agitación y temperatura controladas. Esta fase es particularmente importante porque es donde se logra la estabilidad de la emulsión, se alcanza una textura uniforme

y se obtiene un shampoo natural de la viscosidad deseada. Se controla el pH para verificar que no cause irritaciones ni lesiones en el cuero cabelludo o cabello.

Después de completar la formulación, se procede a realizar el empaque utilizando materiales reciclables y biodegradables, cumpliendo con la sostenibilidad del producto. En el etiquetado se incluye información sobre la composición del producto, sus propiedades, como aclarar los beneficios del Arazá, la manera adecuada de aplicarlo, y un mensaje de valor donde se explica el impacto que el producto tiene en la economía local y en la protección de la biodiversidad amazónica.

El proceso concluye con un control de calidad microbiológica y fisicoquímica como requisito para cumplir con las normativas de salud, incluidas las establecidas por INVIMA. Estas pruebas verifican la estabilidad del producto, la carga microbiana, la compatibilidad con el material del empaque y aseguran la integridad, efectividad, estabilidad y seguridad del producto según los requisitos del mercado.

Respecto a la infraestructura, el plan productivo establece que la primera fase de producción se llevará a cabo en el Laboratorio de Cosméticos Naturales de la Universidad de la Amazonia, que está equipado con la maquinaria básica para formulación, mezcla y envasado. Esta estrategia de producción facilita la asignación eficiente de recursos y el control del gasto de capital durante el lanzamiento, manteniendo un alto nivel de calidad. De acuerdo con la estrategia comercial anticipada, los planos para la expansión futura contemplan la construcción de una planta dedicada para el sopesado incremento de la demanda del mercado e incremento de la producción de un producto en crecimiento ya establecido que se construirá bajo las Buenas Prácticas de Manufactura (GMP) requeridas en la fabricación de cosméticos.

Finalmente, la propuesta incluye la producción de diseño dentro del alcance de minimizar el uso de recursos no renovables y gestionar los residuos. El subproducto como la cáscara y semillas de Arazá se puede utilizar para obtener Productos Complementarios (exfoliantes o aceites esenciales), fortaleciendo así un modelo de economía de recursos. Este enfoque, en lugar de pagar por la eliminación de residuos, ahorra dinero en costos de disposición de desechos y mejora la gestión ambiental del proyecto bajo los principios de la bioeconomía circular, integrando así un modelo productivo, responsable, innovador y versátil.

Viabilidad financiera y análisis económico

La viabilidad financiera del proyecto para desarrollar y comercializar shampoo de arazá se aborda proyectando costos, ingresos y el flujo de caja, teniendo en cuenta una escala de producción inicial que se alinea con la capacidad instalada y la demanda potencial identificada a partir de estudios de mercado preliminares. El análisis financiero demostró estimar la inversión inicial que incluye costos fijos y variables, así como los ingresos proyectados por ventas basados en un precio razonable en relación con los competidores en el mercado de cosméticos naturales.

La inversión inicial incluye la remodelación del área de producción del Laboratorio de Cosméticos Naturales de la Universidad de la Amazonia, la compra de materias primas y materiales de merchandising, el diseño de la imagen de marca y la campaña publicitaria. Una estrategia de Acuerdo de Producción Dividida ayuda en la conservación de recursos y el control del gasto en infraestructura, mejorando en consecuencia la financiabilidad en las primeras etapas del proyecto.

Desde la perspectiva de estimación de costos operativos, la porción más significativa se atribuye a la adquisición de pulpa de Arazá, seguida de ingredientes cosméticos naturales (surfactantes, espesantes, conservantes) y envases biodegradables. Este esbozo de costos se mantiene alineado con la estrategia de crear valor al producto que destaca el uso de ingredientes naturales y prácticas ecológicas.

En términos de ingresos, se ha estimado que el progreso será gradual en relación con la captura de participación de mercado tanto a nivel local como regional, dando prioridad a las ventas a través del comercio directo, ferias emprendedoras, redes sociales. Esta metodología maximiza el margen de contribución, en virtud de que reduce el control por parte de intermediarios.

En el análisis económico se incluyen el cálculo de Valor Presente Neto (VPN), Tasa Interna de Retorno (TRI) y periodo de recuperación de la inversión (PRI). Los resultados evidencian que el proyecto es financieramente viable, pues la recuperación de la inversión se espera, en el mediano plazo, a partir del flujo de caja positivo y creciente que se produce cuando las ventas se afianzan y se optimizan los procesos productivos. Los argumentos de viabilidad social y sostenibilidad del proyecto se ven reforzados mediante el impacto económico indirecto que se genera a partir de la adquisición de materia prima de los productores locales.

Dentro de este contexto, el informe da cuenta de resultados muy positivos en el análisis económico y financiero. En la situación particular analizada, la inversión inicial se estima en 67 millones de pesos en un período de evaluación de cinco años; el estudio evidencia que el flujo de caja proyectado alcanzaba el punto de equilibrio a partir del segundo año. Los resultados financieros se detallan en la tabla 2:

Tabla 7
Indicadores Financieros

Indicador	Sin financiamiento	Con financiamiento
Tasa Interna de Retorno (TIR)	32,9%	52,2%
Valor Presente Neto (VPN)	\$1.237 millones	\$1.237 millones
Período de Recuperación (PRI)	1,3 años	1,0 año

Fuente: elaboración propia.

Las cifras indican que el proyecto es altamente rentable debido a que la tasa interna de retorno (TIR) es mayor al costo de capital estimado en un 19%, lo que también lo hace atractivo para inversores externos. El análisis de sensibilidad encontró que el proyecto es moderadamente resistente a aumentos de costos o caídas en las ventas, manteniéndose viable incluso en los escenarios más desfavorables. Por lo tanto, el proyecto de champú de arazá no solo justifica económicamente la inversión, sino que también realiza la contribución a la economía local, la apreciación de la biodiversidad amazónica y la promoción de prácticas productivas sostenibles.

Impacto económico, social y ambiental

El proyecto de producción y comercialización de shampoo de Arazá tiene un impacto significativo en tres áreas: ambiental, social y económica. El proyecto es económicamente útil porque busca incluir a los productores agroindustriales en la cadena de valor dentro de la región amazónica, promoviendo así el crecimiento económico local. La compra de la pulpa de Arazá a los agricultores de la región mejora la economía agrícola y fomenta el desarrollo de modelos asociativos y cooperativos, lo que incentiva una producción agrícola sostenible y de calidad.

Desde una perspectiva social, el proyecto promueve la generación de empleo tanto directo como indirecto, durante los procesos de producción, comercialización y distribución. Al mismo

tiempo, trabajar con comunidades rurales y emprendedores en la zona ayuda a aprovechar la riqueza natural de la Amazonía para reforzar aún más el crecimiento económico de la región. Esto, a su vez, estimula el desarrollo económico, el nivel educativo y la tecnología moderna aplicada en la agricultura y otros campos relevantes, aumentando así la productividad de todos los participantes.

El impacto ambiental del proyecto es particularmente visible a través de su enfoque en la bioeconomía con énfasis en la producción sostenible, junto con su incorporación de principios de economía circular. La huella ecológica del producto se minimiza mediante el uso de productos agrícolas locales, la utilización completa de la fruta y la selección de materiales auxiliares y de envases que son biodegradables y reciclables. Además, la conversión efectiva de residuos orgánicos como las cáscaras y semillas de Arazá en materiales para otros usos como exfoliantes naturales y aceites esenciales cierra el ciclo productivo y reduce la generación de residuos.

Viabilidad financiera

La viabilidad financiera del proyecto que involucra la producción y comercialización de shampoo de Arazá fue evaluada en función de la estimación de la inversión y los costos operativos, los ingresos proyectados y la evaluación de los principales indicadores financieros. En primer lugar, los costos de inversión incluyen la preparación preliminar de la planta de producción ubicada en el Laboratorio de Cosmética Natural de la Universidad de la Amazonia, que comprende el cultivo de materias primas necesarias, empaques, maquinaria básica y materiales publicitarios para el producto. Este esquema de partición permite la reducción del gasto de capital en términos de gasto en recursos, así como la disminución de riesgos financieros durante la entrada al mercado.

En cuanto a los gastos operativos, estos fueron estimados en función de las materias primas (pulpa de Arazá y otros suministros de calidad cosmética), mano de obra directa, servicios públicos y personal administrativo. Estos costos se estimaron en función de una producción inicial que estaba alineada con la demanda determinada en el estudio de mercado, con un horizonte de crecimiento gradual a medida que el producto gana participación en el mercado. Las proyecciones de ingresos se realizaron en función de un precio de venta competitivo que, sin duda, incorpora el valor agregado de un producto natural y sostenible, junto con la voluntad de los consumidores que potencialmente comprarían cosméticos limpios de marca amazónica. Las proyecciones financieras también incluyen diversos escenarios de ventas que modelan la sensibilidad del proyecto ante cambios en la demanda y los costos.

Con estos insumos, se calculó el valor y la rentabilidad del financiamiento, así como el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el tiempo aproximado necesario para recuperar la inversión (PRI). Los resultados obtenidos demuestran que el estudio es financieramente viable, ya que se predice que el flujo de efectivo acumulado se volverá positivo para el segundo año de operaciones, la TIR es mayor que el costo de oportunidad de capital y el VPN es positivo, lo que significa que el estudio será rentable dentro del plazo establecido. Además, el modelo de negocio propuesto en el estudio, basado en la fusión de la cadena productiva local y el aprovechamiento de las economías de escala progresivas, sostiene la viabilidad financiera a largo plazo del proyecto.

Una vez más, el servicio completo de ventas directas de marketing en ferias comerciales, mercados verdes e incluso a través de internet, a su vez, reduce el costo de intermediación y permite una mayor captación del segmento de consumidores conscientes, aumentando así los márgenes de rentabilidad. Por lo tanto, la viabilidad financiera no solo concierne a los resultados del análisis económico, sino también a la precisión del modelo de negocio y su adaptabilidad a las tendencias del mercado, así como a las políticas de desarrollo económico sostenible para la región amazónica.

Conclusiones

El plan de negocio reveló la valorización biocultural que estaba desaprovechada en el departamento del Caquetá considerando sus recursos en el contexto de estrategias productivas sostenibles y con valor agregado. Con el estudio técnico, se determinó el diseño de un sistema productivo óptimo dentro de las posibilidades técnicas y logísticas de la región, asegurando el control de las funcionalidades del fruto y la calidad del producto final.

Desde el análisis económico y financiero, está claro que el proyecto es viable basado en su ROI positivo y un período de recuperación razonable, todo calculado dentro de un modelo de negocio flexible que utiliza óptimamente los recursos a través de la producción compartida y las ventas directas. Tal enfoque captura un valor mucho mayor de los productores locales y mejora el desarrollo de una cadena de valor productiva inclusiva.

En cuanto al impacto, se concluye que el proyecto va más allá de la dimensión económica al agregar un valor social significativo, como estimular la economía local, expandir las oportunidades de empleo e integrar a los pequeños productores en nuevas cadenas de valor. Además, la estrategia de bioeconomía sostenible y economía circular refuerza el compromiso ambiental al utilizar sosteniblemente la biodiversidad cubana y gestionar los residuos generados.

El proyecto sirve como referencia para el uso mejorado de otras frutas amazónicas infrautilizadas, creando así una gama de cosméticos naturales de identidad regional, lo que ayuda a posicionar a Caquetá como un punto caliente para cosméticos limpios y sostenibles, y contrarresta las tendencias globales del consumo responsable actual.

El aumento en la demanda de productos naturales, junto con la inversión en los recursos naturales para la innovación, crea un ambiente favorable para la consecución del proyecto. Se recomienda avanzar hacia la certificación orgánica y desarrollar asociaciones estratégicas para fortalecer la marca y ampliar aún más la presencia comercial.

Referencias bibliográficas

- Betancurth Loaiza, D. P., Vélez Álvarez, C., & Sánchez Palacio, N. (2019). Cartografía social: construyendo territorio a partir de los activos comunitarios en salud. *Entramado*.
- Cámara de Comercio de Florencia. (2020). *Informe económico regional: Diagnóstico socioeconómico de Florencia y el Caquetá*. Obtenido de <https://www.ccfcacueta.org.co>
- Céspedes, J. (2012). *Transparencia y sostenibilidad en el mercado de cosméticos*. Transparency Market Research.
- Diez Tetamanti, J. M. (2008). *Cartografía Social: Teoría y Método, Estrategias para una eficaz transformación comunitaria*. Universidad San Juan Bosco: Biblos. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=yzDSDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=define+cartograf%C3%ADa+social&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Documento Maestro PAF. (2018). *Programa Administración Financiera*. Universidad de la Amazonia.
- Gutiérrez, J., & Barrientos Monsalve, E. (2020). Estudio de gestión de los niveles de planificación del sistema último planificador en proyecto de construcción. *Enfoque Disciplinario*, 5(1), 1-15. <https://doi.org/10.70165/enfdis.v5i1.274>
- González Suárez, E. (2006). Conocimiento científico e información científica. *ACIMED*, 14(6), 1-10. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000600003&lng=es&tlng=es.

- Habegger, S., & Mancila, I. (14 de Abril de 2006). *El poder de la Cartografía Social en las prácticas contrahegemónicas o La Cartografía Social como estrategia para diagnosticar nuestro territorio*. Obtenido de www.beu.extension.unicen.edu.ar:123456789/365/Habegger%20y%20Mancila_El%20poder%20de%20la%20cartografia%20social.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hernández Díaz, N., Pardo García, A., Sánchez Camperos, E. N., & Vega, C. J. (2021). Implementación de un módulo para el control y gestión del almacenamiento de energía en una microrred eléctrica. *REVISTA COLOMBIANA DE TECNOLOGIAS DE AVANZADA (RCTA)*, 1(37), 91-98. <https://doi.org/10.24054/rcta.v1i37.1258>
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de <file:///D:/DOCENCIA/2023/2023-1/IV%20SEMESTRE/MATERIAL/Hernandez-R.-2014-Metodologia-de-la-Investigacion.pdf#page=565&zoom=100,0,0>
- Ifad.org. (s.f.). *¿por qué la población rural?* Obtenido de [www.ifad.org:https://www.ifad.org/es/investing-in-rural-people](https://www.ifad.org/es/investing-in-rural-people)
- López Arrillaga, C. E. (2 de 03 de 2018). *La Cartografía Social como Herramienta Educativa*. Obtenido de [https://www.indteca.com:https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/273/392#:~:text=Por%20otro%20lado%2C%20Herrera%20\(2008a,utilizando%20instrumentos%20t%C3%A9cnicos%20y%20vivenciales](https://www.indteca.com:https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/273/392#:~:text=Por%20otro%20lado%2C%20Herrera%20(2008a,utilizando%20instrumentos%20t%C3%A9cnicos%20y%20vivenciales)
- Moreno Patiño, M. E. (05 de 02 de 2008). *Cartografía social, una herramienta de análisis para la planificación local del turismo*. Obtenido de www.entornoturistico.com:https://www.entornoturistico.com/cartografia-social-una-herramienta-de-analisis-para-la-planificacion-local-del-turismo/
- OMT. (2019). *Organización Mundial del Turismo*. Obtenido de <https://www.entornoturistico.com/que-es-el-turismo/:https://www.entornoturistico.com/que-es-el-turismo/>
- Pérez, J. (2007). *Cosmética capilar: Formulación y producción*. Limusa.
- PID AMAZONIA. (19 de 06 de 2018). <https://www.pidamazonia.com>. Obtenido de <https://www.pidamazonia.com:https://www.pidamazonia.com/content/comunidad-de-el-cara%C3%B1o-empodera-sus-campesinos-en-buenas-pr%C3%A1cticas>
- Pinilla S., A. C. (18 de 02 de 2021). *Mercados Campesinos: espacios de comercialización directa y construcción de paz*. Obtenido de <https://www.uniamazonia.edu.co/amazoniaypaz:https://www.uniamazonia.edu.co/amazoniaypaz/mercados-campesinos-espacios-de-comercializacion-directa-fortalecimiento-organizativo-y-construccion-de-paz/>
- Pinzón, R., & Sotelo, A. (s.f). *Sustitución de cultivos ilícitos en la Amazonia colombiana*. Corpoica.
- Ruiz, D. (2020). *Negocios Verdes: desarrollo y sostenibilidad del territorio*. Obtenido de www.palagente.com:https://www.palagente.com/post/negocios-verdes-desarrollo-y-sostenibilidad-del-territorio
- Salazar, C., Turriago, K., Yunda, A., & Enciso, D. (s.f.). *Geografía Humana y Física*. Obtenido de <https://prezi.com/rzjq8l13elo4/cartografia-social/:https://prezi.com/rzjq8l13elo4/cartografia-social/>
- SINCHI. (2006). *Caracterización agroindustrial del Arazá*. SINCHI.
- Todos por un nuevo país, Ministerio de Hacienda, Miniambiente, Corpointegral, Corpoamazonia, & Fondo de Adaptación. (Junio de 2018). *CARACTERIZACIÓN DE LAS CONDICIONES CONOCIMIENTO GLOBAL* 2021; 6(S4)

SOCIALES, CULTURALES Y ECONÓMICAS. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.corpoamazonia.gov.co/images/2018/consultas/hacha/CAP_4.pdf: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.corpoamazonia.gov.co/images/2018/consultas/hacha/CAP_4.pdf

Vélez Torres, I., Rátiva Gaona, S., & Varela Corredor, D. (2012). Cartografía social como metodología participativa y colaborativa de investigación en el territorio afrodescendiente de la cuenca alta del río Cauca. *Cuadernos de Geografía: Revista Colombiana de Geografía*, 21, 59-73.

EVALUACIÓN TÉCNICA Y FINANCIERA DE INICIATIVAS AGROINDUSTRIALES EN CONTEXTOS DE DESARROLLO REGIONAL

TECHNICAL AND FINANCIAL EVALUATION OF AGRO-INDUSTRIAL INITIATIVES IN REGIONAL DEVELOPMENT CONTEXTS

Dora Lilia Garrido-Hurtado¹⁰

Enna Alexandra Valderrama Cardona¹¹

Alexandra Forero Mendoza¹²

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo analizar la viabilidad de una iniciativa agroindustrial mediante la integración de componentes técnicos y financieros en un contexto de desarrollo regional. El estudio se desarrolló en el departamento del Caquetá, considerando variables de mercado, operación productiva y proyecciones económicas. Se empleó un enfoque mixto con alcance descriptivo, apoyado en encuestas aplicadas a 120 consumidores, entrevistas a proveedores y modelación de flujos de caja. El instrumento fue validado mediante juicio de expertos. Los resultados evidencian una demanda potencial favorable, una estructura de costos consistente y condiciones de sostenibilidad económica. La evaluación financiera arrojó un Valor Presente Neto (VPN) de \$298.450.320, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 64 % y un periodo de recuperación de 3,5 años. Se concluye que la articulación entre el análisis técnico y financiero es determinante para la toma de decisiones de inversión en contextos regionales, al permitir una evaluación más integral y reducir la incertidumbre asociada a este tipo de iniciativas.

Palabras clave: agroindustria, evaluación financiera, viabilidad, inversión, desarrollo regional.

Abstract

This paper aims to analyze the feasibility of an agroindustrial initiative through the integration of technical and financial components in a regional development context. The study was conducted in the department of Caquetá, Colombia, considering market variables, production processes, and financial projections. A mixed-method approach with a descriptive scope was used, supported by surveys applied to 120 consumers, interviews with suppliers, and cash flow modeling. The instrument was validated through expert judgment. The results show favorable demand conditions, a consistent cost structure, and economic sustainability. The financial evaluation yielded a positive Net Present Value (NPV) of \$298,450,320, an Internal Rate of Return (IRR) of 64%, and a payback period of 3.5 years. It is concluded that the integration of technical and financial analysis is a key factor for investment decision-making in regional contexts, as it enables a more comprehensive evaluation and reduces uncertainty.

Recepción: Agosto de 2021 / Evaluación: Septiembre de 2021 / Aprobado: Octubre de 2021

¹⁰ Administrador Financiero, Magíster en Finanzas, Docente investigador Universidad de la Amazonia. Integrante del grupo de investigación CIFRA. Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5460-6687>. E-mail: d.garrido@udla.edu.co

¹¹ Administrador de Empresas, Especialista en Gerencia del Talento Humano, Magíster en Administración. Docente investigador Universidad de la Amazonia. Integrante del Grupo de investigación CIFRA. Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7303-5923> E-mail: en.valderrama@udla.edu.co

¹² Economista, Especialista en Pedagogía Magíster en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente. Docente investigador Universidad de la Amazonia. Miembro del grupo de investigación CIFRA. Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8163-8118>. E-mail: a.forero@udla.edu.co

Keywords: agroindustry, financial evaluation, feasibility, investment, regional development.

Introducción

El sector agroindustrial se ha consolidado como un eje estratégico para el desarrollo económico, especialmente en regiones con alta vocación productiva, donde la transformación de materias primas en productos con valor agregado permite dinamizar la economía local, generar empleo y fortalecer los encadenamientos productivos (FAO, 2022; Banco Mundial, 2023).

En el caso del departamento del Caquetá, esta dinámica adquiere una relevancia particular debido a su estructura económica basada en actividades agropecuarias. No obstante, a pesar del potencial productivo, se evidencian limitaciones asociadas a la baja tecnificación, debilidad en procesos de comercialización y escasa formulación rigurosa de proyectos de inversión.

En este contexto, uno de los principales problemas radica en la toma de decisiones de inversión sin sustento técnico y financiero, lo que incrementa el riesgo de fracaso empresarial (Sapag Chain & Sapag Chain, 2019).

A pesar de la existencia de estudios sobre evaluación de proyectos, se evidencia una limitada aplicación empírica de modelos técnico-financieros en contextos regionales como el Caquetá, caracterizados por restricciones estructurales, informalidad productiva y alta incertidumbre en variables de mercado. Esta brecha entre el desarrollo teórico y su aplicación práctica limita la generación de evidencia contextualizada para la toma de decisiones.

En este sentido, el presente estudio busca contribuir a este vacío mediante la aplicación de un enfoque técnico-financiero contextualizado, orientado a analizar la viabilidad de una iniciativa agroindustrial en un entorno regional. Este enfoque permite no solo determinar la rentabilidad del proyecto, sino también aportar evidencia para la toma de decisiones estratégicas en contextos con limitaciones estructurales.

Este estudio contribuye a la literatura en evaluación de proyectos al proporcionar evidencia empírica sobre la aplicación de modelos técnico-financieros en contextos regionales con restricciones estructurales. A diferencia de enfoques tradicionales centrados en entornos estables, la investigación incorpora condiciones de incertidumbre propias del sector agroindustrial, lo que permite ampliar la comprensión sobre la viabilidad de proyectos en economías locales. Asimismo, el estudio propone una aproximación contextualizada que puede ser replicada en territorios con características similares, fortaleciendo la toma de decisiones en escenarios de limitada información y alta variabilidad del entorno.

Marco teórico

La evaluación de proyectos de inversión constituye un proceso fundamental para la toma de decisiones empresariales, al permitir estimar la conveniencia económica de una iniciativa mediante la comparación entre costos, beneficios y riesgos (Baca Urbina, 2021).

Desde una perspectiva aplicada, el componente técnico se orienta a definir la viabilidad operativa del proyecto, considerando variables como capacidad productiva, tecnología, localización y eficiencia en el uso de recursos. Una adecuada estructuración técnica permite garantizar la sostenibilidad del proceso productivo y minimizar ineficiencias operativas.

Por su parte, la evaluación financiera integra la información técnica y de mercado en la proyección de flujos de caja, incorporando el valor del dinero en el tiempo y el riesgo asociado a la inversión (Ross et al., 2022). Indicadores como el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) permiten evaluar la creación de valor y la rentabilidad esperada.

Mientras que los enfoques tradicionales de evaluación de proyectos se centran principalmente en indicadores financieros como el VPN y la TIR, autores recientes enfatizan la necesidad de incorporar análisis de riesgo, escenarios y adaptabilidad organizacional (Damodaran, 2023), especialmente en sectores caracterizados por alta volatilidad como el agroindustrial.

En este sentido, la evaluación de proyectos no debe limitarse a una estimación estática de la rentabilidad, sino que debe concebirse como un proceso dinámico que integre la incertidumbre del entorno y la capacidad de respuesta del proyecto ante cambios en variables críticas. Este enfoque resulta particularmente relevante en contextos regionales, donde las condiciones de mercado, acceso a insumos y capacidades productivas pueden variar significativamente.

Metodología

El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, con alcance descriptivo y diseño no experimental de corte transversal (Hernández Sampieri et al., 2022). Este enfoque permitió integrar información cuantitativa y cualitativa con el fin de analizar la viabilidad del proyecto en condiciones reales del entorno.

Para el desarrollo del estudio de mercado, se aplicó una encuesta estructurada a 120 consumidores del municipio de Florencia, seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. El instrumento incluyó preguntas cerradas orientadas a identificar hábitos de consumo, frecuencia de compra y disposición a adquirir el producto.

El instrumento fue sometido a un proceso de validación de contenido mediante juicio de expertos, lo cual permitió garantizar la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems en relación con los objetivos de la investigación. No obstante, no se realizó una prueba de confiabilidad estadística, lo cual constituye una limitación metodológica del estudio.

De manera complementaria, se realizaron entrevistas semiestructuradas a proveedores estratégicos, con el fin de analizar la disponibilidad de insumos, condiciones de suministro y posibles riesgos en la cadena productiva.

La evaluación financiera se llevó a cabo mediante la proyección de flujos de caja descontados, incorporando variables como inversión inicial, costos operativos e ingresos esperados. Para ello, se emplearon indicadores financieros como el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI), los cuales permitieron estimar la rentabilidad del proyecto.

Como limitación del estudio, se reconoce que el uso de un muestreo no probabilístico por conveniencia restringe la posibilidad de generalizar los resultados a toda la población, lo que sugiere la necesidad de futuras investigaciones con diseños probabilísticos y mayor alcance muestral.

Resultados

Estudio de mercado

El análisis de mercado permitió identificar un segmento de 7.850 consumidores potenciales, con una demanda estimada de 219.800 unidades anuales.

Este resultado sugiere no solo la existencia de una base de consumo relevante, sino también una oportunidad de posicionamiento en un mercado local que evidencia una tendencia creciente hacia el consumo de productos prácticos y de fácil preparación. En este sentido, la demanda identificada constituye un indicador favorable para la introducción del producto, en la medida en que se alinea con cambios en los patrones de consumo contemporáneos. **Estudio técnico**

El análisis técnico permitió definir una estructura productiva coherente con la demanda estimada, considerando aspectos como capacidad instalada, procesos productivos y requerimientos tecnológicos.

La inversión inicial de \$149.500.000 se encuentra alineada con la escala del proyecto, destacándose la participación significativa de maquinaria y equipos, lo cual es consistente con la naturaleza agroindustrial de la iniciativa.

Lo anterior implica que el proyecto cuenta con condiciones adecuadas para garantizar eficiencia operativa y estandarización del producto, aspectos que inciden directamente en la calidad, competitividad y sostenibilidad de este en el mediano plazo.

Evaluación financiera

Los resultados financieros evidencian una alta rentabilidad del proyecto, reflejada en un VPN positivo de \$298.450.320 y una TIR del 64 %, superior al costo de capital estimado.

Estos indicadores no solo confirman la viabilidad económica del proyecto, sino que también evidencian su capacidad de generar valor para los inversionistas, incluso en escenarios donde se presenten variaciones moderadas en los ingresos o costos. Asimismo, el periodo de recuperación de 3,5 años se considera adecuado, lo que contribuye a reducir el riesgo percibido y mejorar la atractividad del proyecto.

Discusión

Los resultados obtenidos evidencian que la viabilidad del proyecto no puede analizarse únicamente desde indicadores financieros, sino que debe entenderse como el resultado de la interacción entre variables técnicas, económicas y contextuales. En este sentido, la alta TIR obtenida podría interpretarse, desde un enfoque tradicional, como un indicador suficiente de rentabilidad; sin embargo, este resultado requiere una lectura más crítica en función de las condiciones del entorno regional.

En línea con lo planteado por Damodaran (2023), los modelos de evaluación financiera tienden a sobreestimar la rentabilidad cuando no incorporan adecuadamente la incertidumbre. En el caso analizado, factores como la volatilidad en los costos de insumos, las limitaciones logísticas y la dependencia de proveedores locales representan riesgos que podrían afectar las proyecciones iniciales.

Asimismo, aunque el estudio de mercado evidencia una demanda potencial favorable, este resultado debe contrastarse con el comportamiento real del consumidor. De acuerdo con Kotler y Keller (2022), la intención de compra no necesariamente se traduce en decisiones efectivas, especialmente en mercados con alta sensibilidad al precio, como ocurre en contextos regionales.

Desde una perspectiva comparativa, los resultados coinciden con estudios previos que destacan la importancia de integrar análisis técnico y financiero en la evaluación de proyectos; no obstante, el presente estudio amplía esta discusión al evidenciar la necesidad de incorporar un enfoque contextualizado que considere las particularidades del entorno.

En este sentido, la investigación no solo valida los modelos tradicionales, sino que también plantea la necesidad de evolucionar hacia enfoques más integrales, donde la evaluación de proyectos incluya análisis de riesgo, escenarios y capacidades de adaptación organizacional.

Conclusiones

El estudio demuestra que la viabilidad de iniciativas agroindustriales en contextos de desarrollo regional depende de la adecuada articulación entre los componentes técnicos y

financieros, en la medida en que ambos permiten garantizar coherencia entre la capacidad productiva, la demanda estimada y la sostenibilidad económica del proyecto.

Los resultados evidencian que el proyecto analizado no solo es rentable desde el punto de vista financiero, sino que también presenta condiciones técnicas que favorecen su implementación, lo cual confirma la relevancia de estructurar procesos de evaluación que integren variables operativas y económicas en contextos caracterizados por restricciones estructurales.

Desde una perspectiva teórica, el estudio aporta evidencia empírica que respalda la aplicabilidad de los modelos de evaluación técnico-financiera en entornos regionales, contribuyendo a reducir la brecha existente entre los enfoques conceptuales y su implementación en contextos reales. En este sentido, se refuerza la necesidad de comprender la evaluación de proyectos como un proceso dinámico que incorpora la incertidumbre y las condiciones del entorno.

Desde una perspectiva práctica, los hallazgos orientan a emprendedores y tomadores de decisiones sobre la importancia de formular proyectos con base en análisis técnico-financieros rigurosos, como estrategia para reducir la incertidumbre, optimizar la asignación de recursos y mejorar la probabilidad de éxito de las iniciativas agroindustriales.

No obstante, el estudio también revela que la sostenibilidad de este tipo de proyectos se encuentra condicionada por factores externos como la volatilidad en los costos de insumos y la variabilidad en la demanda, lo que implica la necesidad de incorporar herramientas complementarias de análisis de riesgo y escenarios en la evaluación de proyectos.

En términos generales, la investigación confirma que la evaluación técnica y financiera constituye una herramienta estratégica para la toma de decisiones en contextos de desarrollo regional, al permitir no solo determinar la viabilidad de una iniciativa, sino también fortalecer su capacidad de adaptación frente a entornos dinámicos e inciertos.

Los hallazgos del estudio sugieren que futuras investigaciones deberían profundizar en la incorporación de modelos de simulación y análisis de riesgo que permitan capturar de manera más precisa la incertidumbre inherente a los proyectos agroindustriales. De igual forma, se recomienda ampliar el alcance empírico mediante estudios comparativos en diferentes regiones, con el fin de validar la aplicabilidad del enfoque propuesto y fortalecer su generalización.

Referencias bibliográficas

- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2020). Resource-based theory and the entrepreneurial firm. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(1), 1–17. <https://doi.org/10.1002/sej.1333>
- Baca Urbina, G. (2021). *Evaluación de proyectos* (8.ª ed.). McGraw-Hill.
- Barbieri, J. C., & Cajazeira, J. E. R. (2021). Corporate sustainability and project evaluation in agribusiness. *Journal of Cleaner Production*, 278, 123912. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123912>
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). Financial decision making and project evaluation under uncertainty. *Journal of Finance and Economics*, 12(3), 45–60.
- Cruz, M., & Mora, J. (2021). Evaluación financiera de proyectos agroindustriales en economías emergentes. *Revista de Economía Aplicada*, 29(2), 85–102.
- Damodaran, A. (2020). *Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset* (3.ª ed.). John Wiley & Sons.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2020). *The state of food and agriculture 2020: Overcoming water challenges in agriculture*. FAO.
- García, D., & Gómez, L. (2020). Análisis de viabilidad financiera en proyectos productivos rurales. *Revista Colombiana de Ciencias Administrativas*, 12(1), 55–70.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2020). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2019). *Marketing management* (15.^a ed.). Pearson.
- Pérez, J., & Ramírez, H. (2020). Agroindustrial projects and regional development: A financial perspective. *Journal of Agribusiness and Rural Development*, 3(59), 215–230. <https://doi.org/10.17306/J.JARD.2020.01234>
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2019). *Corporate finance* (12.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2019). *Preparación y evaluación de proyectos* (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- The World Bank. (2020). *World development report 2020: Trading for development in the age of global value chains*. World Bank.
- Trujillo, M., & Sánchez, F. (2019). Evaluación de proyectos y análisis de riesgo en contextos latinoamericanos. *Estudios Gerenciales*, 35(152), 98–110. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.152.4567>

COACHING PERSONAL MEDIADO POR TELETRABAJO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO COMERCIAL EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR COMERCIAL

PERSONAL COACHING MEDIATED VIA TELEWORK FOR STRENGTHENING COMMERCIAL LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS WITHIN THE COMMERCIAL SECTOR

Dora Lilia Garrido-Hurtado¹³
Enna Alexandra Valderrama Cardona¹⁴
Alexandra Forero Mendoza¹⁵

Resumen

El objetivo de este artículo fue analizar la relación entre el coaching personal mediado por teletrabajo y el fortalecimiento del liderazgo comercial en organizaciones del sector comercial, a partir de un caso de estudio aplicado a un equipo comercial que desarrolla sus funciones a distancia. El estudio surgió ante la necesidad de identificar una herramienta de coaching que fortaleciera el liderazgo de asesores que operan en contextos geográficamente dispersos y con interacción mediada por tecnologías de la información y la comunicación. Metodológicamente, la investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto y de tipo descriptivo. La información se obtuvo mediante una encuesta aplicada a 10 asesores comerciales y una entrevista a 1 jefe comercial. Los hallazgos evidenciaron ausencia de una herramienta formal de coaching, niveles de motivación moderados, baja percepción de liderazgo personal, escasa capacitación institucional y necesidad de mayor acompañamiento presencial y virtual. Asimismo, se identificó alta aceptación del teletrabajo, aunque acompañado de presión laboral y limitada satisfacción con algunos componentes motivacionales. Se concluye que la programación neurolingüística emergió como la herramienta más pertinente en el caso analizado para fortalecer el liderazgo personal, debido a su potencial para promover autoconocimiento, motivación, comunicación efectiva y mejora del desempeño en equipos comerciales que trabajan a distancia.

Palabras clave: coaching personal, teletrabajo, liderazgo comercial, motivación, programación neurolingüística

Abstract

The objective of this article was to analyze the relationship between personal coaching mediated by teleworking and the strengthening of commercial leadership in organizations within the commercial sector, based on a case study involving a remote sales team. The study emerged from

Recepción: Agosto de 2021 / Evaluación: Septiembre de 2021 / Aprobado: Octubre de 2021

¹³ Administrador Financiero, Magíster en Finanzas, Docente investigador Universidad de la Amazonia. Integrante del grupo de investigación CIFRA. Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5460-6687>. E-mail: d.garrido@udla.edu.co

¹⁴ Administrador de Empresas, Especialista en Gerencia del Talento Humano, Magíster en Administración. Docente investigador Universidad de la Amazonia. Integrante del Grupo de investigación CIFRA. Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7303-5923> E-mail: en.valderrama@udla.edu.co

¹⁵ Economista, Especialista en Pedagogía Magíster en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente. Docente investigador Universidad de la Amazonia. Miembro del grupo de investigación CIFRA. Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8163-8118>. E-mail: a.forero@udla.edu.co

the need to identify a coaching tool capable of strengthening leadership among employees working in geographically dispersed environments and interacting mainly through information and communication technologies. Methodologically, the research followed a mixed-method and descriptive approach. Data were collected through a survey administered to 10 sales advisors and an interview with 1 sales manager. The findings revealed the absence of a formal coaching tool, moderate motivation levels, low self-perception of leadership, limited institutional training, and the need for stronger virtual and face-to-face support. Teleworking was positively valued because of the autonomy it provides; however, it was also associated with work pressure and limited satisfaction with some motivational components. It is concluded that neurolinguistic programming emerged as the most relevant tool in the analyzed case for strengthening personal leadership, due to its potential to promote self-awareness, motivation, effective communication, and performance improvement in remote sales teams.

Keywords: personal coaching, teleworking, commercial leadership, motivation, neurolinguistic programming.

Introducción

Las transformaciones organizacionales derivadas del uso intensivo de tecnologías de la información y la comunicación han impulsado nuevas formas de trabajo, entre ellas el teletrabajo, modalidad que exige mayores niveles de autonomía, disciplina, comunicación y liderazgo personal (Organización Internacional del Trabajo, 2020; Wang et al., 2021). En este contexto, las organizaciones del sector comercial han debido adaptarse a dinámicas laborales descentralizadas, en las cuales los equipos de ventas operan en entornos geográficamente dispersos y con interacción mediada principalmente por herramientas digitales.

En este escenario, el coaching personal se ha consolidado como una estrategia de desarrollo humano orientada al fortalecimiento del desempeño, la motivación y la consecución de objetivos organizacionales. Diversos estudios han demostrado que el coaching contribuye significativamente al desarrollo del liderazgo, especialmente en contextos donde se requiere autogestión y orientación a resultados (Grant, 2017; Whitmore, 2017). Asimismo, el liderazgo comercial implica la capacidad de influir y motivar a los equipos hacia el cumplimiento de metas, siendo un factor determinante para la competitividad organizacional (Northouse, 2021; Ingram et al., 2019).

No obstante, el teletrabajo también plantea desafíos importantes relacionados con la supervisión, la comunicación, la motivación y el seguimiento del desempeño. Investigaciones recientes han evidenciado que el liderazgo en entornos virtuales requiere nuevas competencias, tales como la comunicación efectiva, la confianza y la gestión basada en resultados (Contreras et al., 2020). Además, la falta de acompañamiento directo puede generar desmotivación, disminución del compromiso y dificultades para el desarrollo del liderazgo personal en los colaboradores (Saz, Carrera, Moneo y Sabrià, 2020).

En organizaciones del sector comercial, estas problemáticas se intensifican debido a la presión por el cumplimiento de metas, la competitividad del mercado y la necesidad de mantener equipos altamente motivados. En este sentido, el coaching personal mediado por teletrabajo se presenta como una estrategia pertinente para fortalecer el liderazgo comercial, al facilitar el desarrollo de competencias individuales, mejorar la comunicación y promover la autogestión en entornos laborales digitales (Bozer & Sarros, 2012).

A pesar de ello, aún son limitados los estudios que analizan de manera integrada la relación entre coaching personal, teletrabajo y liderazgo comercial en organizaciones del sector comercial,

especialmente a partir de evidencia empírica derivada de equipos de ventas que operan a distancia. En consecuencia, el objetivo de este estudio fue analizar el coaching personal mediado por teletrabajo como estrategia para el fortalecimiento del liderazgo comercial en organizaciones del sector comercial, tomando como referencia un caso de estudio aplicado a un equipo de ventas que desarrolla sus funciones bajo esta modalidad. De esta manera, el artículo aporta evidencia aplicada sobre la utilidad del coaching personal en contextos de teletrabajo dentro del sector comercial.

Marco teórico

Coaching personal en el desarrollo organizacional

El coaching personal se ha consolidado como una estrategia clave para el desarrollo del talento humano en las organizaciones, al centrarse en el fortalecimiento de habilidades individuales, la mejora del desempeño y el logro de objetivos. De acuerdo con Whitmore (2017), el coaching es un proceso orientado a liberar el potencial de las personas para maximizar su rendimiento, favoreciendo el aprendizaje autónomo por encima de la instrucción directa. En el ámbito organizacional, esta práctica ha demostrado ser eficaz para incrementar la motivación, la autoconfianza y el compromiso laboral (Grant, 2017).

Desde esta perspectiva, el coaching no solo contribuye al mejoramiento individual, sino que también fortalece procesos organizacionales relacionados con la productividad, la toma de decisiones y la alineación entre metas personales e institucionales. Por ello, se considera una herramienta pertinente para contextos laborales en los que se requiere un alto nivel de autogestión y adaptación al cambio.

Liderazgo comercial como competencia estratégica

El liderazgo es entendido como la capacidad de influir en el comportamiento de los individuos para alcanzar objetivos comunes. Según Northouse (2021), implica un proceso de influencia que ocurre en un contexto grupal y orientado al logro de metas. En el sector comercial, este tipo de liderazgo adquiere una relevancia particular, ya que los equipos de ventas requieren altos niveles de motivación, orientación a resultados y resiliencia frente a la presión del mercado (Ingram et al., 2019).

En este sentido, el liderazgo comercial no se fundamenta únicamente en habilidades técnicas, sino también en competencias blandas como la inteligencia emocional, la comunicación efectiva, la capacidad de adaptación y la autogestión. Diversos estudios han señalado que los líderes con mayor desarrollo emocional logran equipos más comprometidos y productivos (Goleman et al., 2013). Asimismo, la relación entre liderazgo y desempeño ha sido ampliamente documentada, evidenciando que el estilo de liderazgo influye directamente en la productividad y la satisfacción laboral (Yukl, 2013).

Teletrabajo y nuevas dinámicas de liderazgo

El teletrabajo ha transformado la dinámica organizacional en los últimos años, especialmente con el avance de las tecnologías de la información y la comunicación. Según la Organización Internacional del Trabajo (2020), el teletrabajo es una modalidad laboral que permite realizar actividades fuera del lugar tradicional de trabajo mediante el uso de tecnologías digitales. Esta modalidad ofrece ventajas como flexibilidad, autonomía y reducción de costos, pero también presenta desafíos en términos de supervisión, comunicación y liderazgo (Allen et al., 2015).

En contextos de teletrabajo, el liderazgo adquiere nuevas características, ya que los equipos deben ser gestionados a distancia. Esto implica que los líderes deben desarrollar habilidades de comunicación virtual, confianza y seguimiento basado en resultados, más que en la presencia física (Contreras et al., 2020). Además, la autogestión se convierte en una competencia fundamental para los colaboradores, quienes deben mantener su motivación y disciplina en entornos menos estructurados (Wang et al., 2021).

Coaching personal y fortalecimiento del liderazgo en entornos virtuales

En este escenario, el coaching personal cobra relevancia como herramienta para fortalecer el liderazgo en entornos virtuales. Grant (2017) señala que el coaching organizacional contribuye significativamente al desarrollo del liderazgo, especialmente cuando se enfoca en la autoconciencia, la regulación emocional y la orientación a objetivos. De igual forma, Bozer y Sarros (2012) sostienen que el coaching mejora el desempeño laboral y la efectividad del liderazgo, al facilitar procesos de aprendizaje y cambio conductual.

Dentro de las herramientas del coaching, la programación neurolingüística (PNL) destaca por su enfoque en la modificación de patrones de pensamiento y comportamiento. De acuerdo con Bandler y Grinder (2011), la PNL permite comprender cómo las personas estructuran su experiencia subjetiva y cómo pueden transformarla para mejorar su desempeño. En contextos organizacionales, esta herramienta ha sido utilizada para fortalecer habilidades de comunicación, negociación y liderazgo (O'Connor & Seymour, 2011).

La relación entre coaching, teletrabajo y liderazgo se fundamenta en la necesidad de desarrollar competencias que permitan a los colaboradores desempeñarse eficazmente en entornos digitales. El coaching facilita el desarrollo del liderazgo personal, entendido como la capacidad de autogestión, toma de decisiones y motivación intrínseca (Boyatzis, 1982). Esto resulta especialmente relevante en el sector comercial, donde el cumplimiento de metas depende en gran medida del desempeño individual.

Desde esta perspectiva teórica, el coaching personal mediado por teletrabajo puede entenderse como un mecanismo que favorece el desarrollo del liderazgo comercial al fortalecer competencias como la autogestión, la comunicación y la motivación en entornos digitales. Esta integración permite mejorar el compromiso, la productividad y la capacidad de respuesta de los equipos comerciales en organizaciones que operan en contextos altamente competitivos y cambiantes.

Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, el cual permitió integrar datos cuantitativos y cualitativos con el fin de obtener una comprensión más amplia del fenómeno estudiado. Este enfoque resulta pertinente cuando se busca analizar variables relacionadas con el comportamiento humano y organizacional, ya que permite complementar la medición estadística con la interpretación de percepciones y experiencias (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

El estudio fue de tipo descriptivo, dado que se orientó a caracterizar las condiciones de liderazgo, motivación, comunicación y capacitación en un equipo comercial que desarrolla sus actividades bajo la modalidad de teletrabajo. Este tipo de investigación permite identificar y describir fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, sin manipulación de variables (Arias, 2012). Asimismo, el trabajo se asumió como un estudio de caso, en tanto se analizó una situación organizacional específica con el propósito de comprender de manera contextualizada la relación entre coaching personal, teletrabajo y liderazgo comercial.

La población de estudio estuvo conformada por un equipo comercial integrado por 10 asesores y 1 jefe comercial pertenecientes a una organización del sector comercial. Los participantes desarrollaban sus funciones en diferentes ubicaciones geográficas, lo que implicaba una interacción mediada principalmente por tecnologías de la información y la comunicación. Esta condición permitió analizar el fenómeno del liderazgo en un contexto real de teletrabajo.

Para la recolección de la información se utilizaron dos técnicas. En primer lugar, se aplicó una encuesta estructurada a los asesores comerciales, la cual permitió obtener datos cuantitativos relacionados con la motivación, el liderazgo, la comunicación, la capacitación y las condiciones del teletrabajo. En segundo lugar, se realizó una entrevista al jefe comercial, con el propósito de conocer su percepción sobre el liderazgo, las estrategias de motivación y las herramientas utilizadas para dirigir al equipo a distancia. Estas técnicas son ampliamente utilizadas en investigaciones de enfoque mixto por su capacidad para complementar la información y enriquecer el análisis (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

El procedimiento de la investigación se desarrolló en varias etapas. Inicialmente, se diseñaron los instrumentos de recolección de información. Posteriormente, se aplicó la encuesta a los asesores y se realizó la entrevista al jefe comercial. Una vez obtenidos los datos, se procedió a su organización y análisis, integrando la información cuantitativa y cualitativa. Finalmente, se interpretaron los resultados con el fin de identificar la herramienta de coaching más adecuada para fortalecer el liderazgo comercial en contextos de teletrabajo.

El análisis de los datos se realizó mediante estadística descriptiva para la información cuantitativa, utilizando frecuencias y porcentajes, mientras que la información cualitativa se examinó de manera interpretativa. La integración de ambas fuentes permitió identificar patrones y tendencias en las percepciones de los participantes, así como contrastar la visión de los asesores con la del jefe comercial. En este sentido, se recurrió a la triangulación de la información como estrategia para fortalecer la consistencia interpretativa del estudio.

En cuanto a los aspectos éticos, se garantizó la participación voluntaria de los participantes y la confidencialidad de la información recolectada, la cual fue utilizada exclusivamente con fines académicos.

Resultados

Acompañamiento directivo

Los resultados evidenciaron que, en el caso analizado, no existía una herramienta de coaching formalmente estructurada para fortalecer el liderazgo y la motivación del equipo comercial. Aunque el teletrabajo se encontraba implementado, su desarrollo no estaba acompañado por procesos sistemáticos de formación y seguimiento.

En relación con el acompañamiento directivo, los participantes señalaron que la presencia del jefe comercial era necesaria de manera periódica, principalmente en intervalos mensuales o trimestrales. Este hallazgo mostró que, aun en contextos de trabajo remoto, el acompañamiento presencial seguía siendo valorado por el equipo comercial.

Motivación y comunicación

En cuanto a la motivación, los niveles reportados fueron predominantemente medios y bajos. Asimismo, aunque se identificó comunicación frecuente mediante tecnologías de la información y la comunicación, los participantes no asociaron esta dinámica con un fortalecimiento claro del liderazgo.

Estos resultados evidencian que la interacción constante a través de medios digitales no garantiza por sí misma mayores niveles de motivación ni un impacto significativo en el desarrollo del liderazgo comercial.

Capacitación y liderazgo

Se evidenció una ausencia de capacitación institucional orientada al desarrollo de competencias relacionadas con el teletrabajo y el liderazgo. Los participantes reportaron no recibir formación sistemática en aspectos como motivación, comunicación, autogestión o coaching.

A nivel emocional, los resultados mostraron que el trabajo bajo presión afectaba a una parte importante del equipo, generando manifestaciones de desmotivación y vulnerabilidad. De igual manera, la mayoría de los asesores no se percibió con potencial de liderazgo, lo que reflejó bajos niveles de autoconfianza frente a la posibilidad de influir o motivar a otros compañeros.

Percepción del coaching

No obstante, se identificó una actitud favorable frente al coaching. La totalidad de los participantes manifestó que esta herramienta podía contribuir a mejorar los resultados y expresó interés en recibir capacitación en coaching personal, programación neurolingüística e inteligencia emocional.

Finalmente, entre las alternativas planteadas, la programación neurolingüística fue la opción de mayor aceptación por parte de los participantes, asociada al fortalecimiento del autoconocimiento, la comunicación y la motivación en entornos de teletrabajo.

Discusión

Los resultados del estudio permiten sostener que el teletrabajo, aunque aporta autonomía y flexibilidad, no garantiza por sí mismo el fortalecimiento del liderazgo ni de la motivación en equipos comerciales. Este hallazgo coincide con lo señalado por Wang et al. (2021), quienes advierten que el trabajo remoto requiere estructuras adicionales de apoyo para sostener el desempeño y el compromiso laboral. En el caso analizado, la existencia de herramientas tecnológicas y de comunicación frecuente no fue suficiente para consolidar procesos sólidos de liderazgo, lo que evidencia que la virtualidad, por sí sola, no sustituye los mecanismos formales de acompañamiento y formación.

De igual forma, los hallazgos muestran que el acompañamiento directivo continúa siendo un elemento relevante aun en escenarios de teletrabajo. La necesidad de presencia periódica del jefe comercial, manifestada por los participantes, sugiere que el liderazgo remoto debe complementarse con estrategias híbridas de seguimiento y retroalimentación. Esta idea se relaciona con lo planteado por Contreras et al. (2020), quienes sostienen que el liderazgo en entornos virtuales exige competencias específicas como comunicación efectiva, confianza y orientación a resultados, pero también demanda prácticas organizacionales que eviten el aislamiento y fortalezcan la cohesión del equipo.

Otro aspecto relevante fue la baja percepción de motivación y la ausencia de capacitación institucional. Estos resultados refuerzan la idea de que el liderazgo comercial en teletrabajo no depende únicamente de condiciones tecnológicas, sino también de procesos estructurados de desarrollo del talento humano. En este sentido, Grant (2017) plantea que el coaching organizacional favorece la autoconciencia, la autorregulación y la orientación a objetivos, competencias

especialmente necesarias en colaboradores que deben sostener su rendimiento en contextos de trabajo remoto.

Asimismo, la escasa autopercepción de liderazgo identificada en los asesores permite comprender que el fortalecimiento del liderazgo comercial no puede limitarse a la supervisión externa, sino que requiere intervenir en dimensiones personales como la autoconfianza, la motivación intrínseca y la capacidad de influir en otros. Desde esta perspectiva, el coaching personal adquiere especial relevancia, ya que facilita procesos de desarrollo individual orientados al reconocimiento de fortalezas, la mejora de la comunicación y la transformación de patrones de comportamiento (Whitmore, 2017).

En cuanto a la programación neurolingüística, su alta aceptación entre los participantes puede interpretarse como una respuesta a la necesidad de fortalecer competencias intrapersonales e interpersonales en entornos de alta exigencia. Este hallazgo es consistente con Bandler y Grinder (2011), así como con O'Connor y Seymour (2011), quienes destacan el potencial de la programación neurolingüística para mejorar la comunicación, el autoconocimiento y la regulación emocional. En el caso analizado, esta herramienta no debe entenderse como una solución universal, sino como la alternativa de mayor pertinencia dentro de las opciones valoradas por los participantes.

En conjunto, los resultados sugieren que el coaching personal mediado por teletrabajo puede constituirse en una estrategia relevante para fortalecer el liderazgo comercial en organizaciones del sector comercial, siempre que se articule con procesos sistemáticos de formación, acompañamiento directivo y desarrollo de competencias blandas. De esta manera, el estudio aporta evidencia aplicada sobre la necesidad de complementar el teletrabajo con intervenciones orientadas al desarrollo humano, especialmente en equipos de ventas que operan en contextos geográficamente dispersos.

Conclusiones

El estudio permitió concluir que el coaching personal mediado por teletrabajo constituye una estrategia pertinente para el fortalecimiento del liderazgo comercial en organizaciones del sector comercial, especialmente en contextos donde los equipos de ventas desarrollan sus funciones a distancia. En el caso analizado, los resultados mostraron ausencia de una herramienta formal de coaching, niveles moderados de motivación, escasa capacitación institucional y baja autopercepción de liderazgo, lo que evidencia la necesidad de complementar el teletrabajo con procesos más estructurados de acompañamiento y desarrollo del talento humano.

Asimismo, los hallazgos evidenciaron una percepción favorable hacia el coaching como herramienta de mejora, ya que la totalidad de los participantes manifestó interés en recibir formación en este campo. Entre las alternativas planteadas, la programación neurolingüística fue la opción de mayor aceptación por parte de los participantes, al asociarse con el fortalecimiento del autoconocimiento, la comunicación y la motivación en entornos de teletrabajo.

En este sentido, se concluye que el fortalecimiento del liderazgo comercial en contextos remotos no depende exclusivamente del uso de tecnologías de la información y la comunicación, sino también de la implementación de estrategias formativas orientadas al desarrollo personal, la autogestión y el acompañamiento directivo.

A partir de los resultados obtenidos, se sugiere que las organizaciones del sector comercial que operan bajo modalidad de teletrabajo incorporen estrategias de coaching personal orientadas al fortalecimiento del liderazgo, complementadas con procesos de capacitación continua, acompañamiento directivo y desarrollo de competencias blandas. Estas acciones pueden contribuir

a mejorar la motivación, la autogestión y el desempeño de los equipos comerciales en entornos digitales.

Referencias bibliográficas

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.ª ed.). Episteme.
- Bandler, R., & Grinder, J. (2011). *The structure of magic I: A book about language and therapy*. Science and Behavior Books.
- Bozer, G., & Sarros, J. C. (2012). Examining the effectiveness of executive coaching on coachees' performance in the Israeli context. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 10(1), 14–32.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, Article 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Grant, A. M. (2017). The third 'generation' of workplace coaching: Creating a culture of quality conversations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 10(1), 37–53. <https://doi.org/10.1080/17521882.2016.1266005>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H., & Williams, M. R. (2019). *Sales management: Analysis and decision making* (10th ed.). Routledge.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE.
- O'Connor, J., & Seymour, J. (2011). *Introducing NLP: Psychological skills for understanding and influencing people*. Red Wheel/Weiser.
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella: Guía práctica*. OIT. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_protect/%40protrav/%40travail/documents/publication/wcms_758007.pdf
- Saz Peñamaria, A., Carrera González, B., Moneo, S., & Sabrià Barnadó, B. (2020). El perfil competencial del profesorado universitario. El caso de la Universitat D'Andorra. *Enfoque Disciplinario*, 5(2), 39-53. <https://doi.org/10.70165/enfdis.v5i2.272>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership* (5th ed.). Nicholas Brealey.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

DIAGNÓSTICO INTERNO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: EVIDENCIA EMPÍRICA EN UNA EMPRESA DEL SECTOR COMERCIAL COLOMBIANO

INTERNAL DIAGNOSIS OF THE ADMINISTRATIVE PROCESS AND ITS IMPACT ON ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT: EMPIRICAL EVIDENCE FROM A COMPANY IN THE COLOMBIAN COMMERCIAL SECTOR

Dora Lilia Garrido-Hurtado¹⁶
Enna Alexandra Valderrama Cardona¹⁷
Alexandra Forero Mendoza¹⁸

Resumen

El desarrollo organizacional constituye un factor clave para la competitividad y sostenibilidad empresarial. El objetivo de este estudio fue analizar la incidencia del diagnóstico interno del proceso administrativo en el desarrollo organizacional de una empresa del sector comercial colombiano. Se empleó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, corte transversal y alcance descriptivo-correlacional. La información se recolectó mediante una encuesta tipo Likert aplicada a 40 colaboradores, evaluando las dimensiones de planeación, organización, dirección y control. El instrumento presentó una adecuada confiabilidad ($\alpha = 0,89$). Los resultados evidenciaron que la dimensión de control presentó el menor nivel de desarrollo (media = 2,6), seguida de dirección (media = 2,9), mientras que organización alcanzó el mayor nivel (media = 3,8). Se identificaron debilidades en la comunicación de objetivos, capacitación del personal y seguimiento de procesos. Se concluye que el diagnóstico interno permite identificar brechas críticas en la gestión administrativa que inciden en el desarrollo organizacional, constituyéndose en una herramienta estratégica para la toma de decisiones y la mejora continua.

Palabras clave: desarrollo organizacional; diagnóstico interno; proceso administrativo; gestión empresarial; control organizacional

Abstract

Organizational development is a key factor for business competitiveness and sustainability. This study aimed to analyze the impact of internal diagnosis of the administrative process on organizational development in a Colombian commercial-sector company. A quantitative approach with a non-experimental, cross-sectional, descriptive-correlational design was used. Data were collected through a Likert-scale survey applied to 40 employees, assessing planning, organizing,

Recepción: Septiembre de 2021 / Evaluación: Octubre de 2021 / Aprobado: Noviembre de 2021

¹⁶ Administrador Financiero, Magíster en Finanzas, Docente investigador Universidad de la Amazonia. Integrante del grupo de investigación CIFRA. Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5460-6687>. E-mail: d.garrido@udla.edu.co

¹⁷ Administrador de Empresas, Especialista en Gerencia del Talento Humano, Magíster en Administración. Docente investigador Universidad de la Amazonia. Integrante del Grupo de investigación CIFRA. Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7303-5923> E-mail: en.valderrama@udla.edu.co

¹⁸ Economista, Especialista en Pedagogía Magíster en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente. Docente investigador Universidad de la Amazonia. Miembro del grupo de investigación CIFRA. Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8163-8118>. E-mail: a.forero@udla.edu.co

leading, and controlling dimensions. The instrument showed adequate reliability ($\alpha = 0.89$). Results indicated that the control dimension had the lowest level of development (mean = 2.6), followed by direction (mean = 2.9), while organization showed the highest level (mean = 3.8). Weaknesses were identified in goal communication, staff training, and process monitoring. It is concluded that internal diagnosis is a key tool to identify critical management gaps affecting organizational development and supports strategic decision-making and continuous improvement.

Keywords: organizational development; internal diagnosis; administrative process; management; organizational control.

Introducción

En entornos empresariales caracterizados por una alta competencia, cambios constantes en las preferencias de los consumidores y crecientes exigencias de eficiencia operativa, el desarrollo organizacional se consolida como un enfoque estratégico orientado a fortalecer la capacidad de adaptación, coordinación y aprendizaje de las empresas. Desde esta perspectiva, el desarrollo organizacional puede entenderse como un proceso planificado de cambio que busca incrementar la efectividad y la salud organizacional mediante intervenciones sustentadas en las ciencias del comportamiento, integrando dimensiones estructurales, humanas y estratégicas (French & Bell, 1999; Cummings & Worley, 2019).

En este marco, la fase diagnóstica adquiere un papel central, en tanto permite comprender de manera sistemática el funcionamiento interno de la organización, identificar patrones de desempeño y establecer prioridades de intervención. El diagnóstico organizacional no solo describe la situación actual, sino que constituye una herramienta analítica que aporta evidencia para la toma de decisiones y el diseño de estrategias de mejora, contribuyendo a la alineación entre los objetivos institucionales y la gestión operativa (Singh & Ramdeo, 2020). En consecuencia, su aplicación rigurosa resulta fundamental para fortalecer los procesos de cambio organizacional y garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

En América Latina, diversos estudios han evidenciado que el desarrollo organizacional se encuentra estrechamente vinculado con variables como la cultura y el clima organizacional, la gestión del talento humano, el direccionamiento estratégico y la capacidad de innovación. Particularmente en pequeñas y medianas empresas, estas dimensiones adquieren mayor relevancia debido a su impacto directo en la competitividad, el crecimiento y la permanencia en el mercado (Armijos-Robles et al., 2020; Flores-Urbáez et al., 2025). Sin embargo, a pesar de estos avances, se identifican vacíos en la aplicación sistemática de diagnósticos internos que permitan evaluar de manera integral el funcionamiento organizacional desde un enfoque estructurado.

En este sentido, el análisis del proceso administrativo —planeación, organización, dirección y control— se constituye en un marco teórico y metodológico pertinente para evaluar el desarrollo organizacional, dado que estas funciones representan los pilares de la gestión empresarial. La planeación orienta la definición de objetivos y estrategias; la organización estructura los recursos y responsabilidades; la dirección integra procesos de liderazgo, comunicación y motivación; y el control permite evaluar el desempeño y retroalimentar la toma de decisiones. La adecuada articulación de estas funciones determina, en gran medida, la eficiencia y efectividad de la organización.

No obstante, en el contexto de empresas del sector comercial, especialmente en entornos regionales, se evidencia que, aunque existen estructuras organizacionales formales, persisten debilidades en la implementación efectiva del proceso administrativo, particularmente en aspectos relacionados con la comunicación organizacional, la capacitación del talento humano y los

mecanismos de control y seguimiento. Estas limitaciones restringen el desarrollo organizacional y afectan la capacidad de respuesta frente a las dinámicas del entorno competitivo.

A partir de lo anterior, se identifica la necesidad de generar evidencia empírica que permita analizar cómo el diagnóstico interno, basado en el proceso administrativo, contribuye a evaluar el desarrollo organizacional en contextos empresariales específicos. En este sentido, el presente estudio tiene como objetivo analizar la incidencia del diagnóstico interno del proceso administrativo en el desarrollo organizacional de una empresa del sector comercial colombiano, tomando como caso de estudio la empresa Repuestos y Accesorios Autonet.

En coherencia con este propósito, la investigación se orienta a responder la siguiente pregunta: ¿cómo se manifiesta el desarrollo organizacional de la empresa a partir del diagnóstico interno de sus procesos administrativos? De esta manera, el estudio busca aportar elementos teóricos y prácticos que contribuyan al fortalecimiento de la gestión organizacional y a la toma de decisiones estratégicas en empresas del sector comercial.

Referentes teóricos

Desarrollo organizacional como proceso planificado de cambio

El desarrollo organizacional (DO) ha sido conceptualizado tradicionalmente como un esfuerzo planificado de cambio, de carácter sistémico y respaldado por la alta dirección, orientado a mejorar la efectividad organizacional mediante intervenciones en los procesos humanos, estructurales y culturales (French & Bell, 1999). Este enfoque clásico resalta la importancia de comprender la organización como un sistema dinámico en el que interactúan múltiples variables que influyen en su desempeño.

En la literatura contemporánea, el DO ha evolucionado hacia perspectivas más integradoras que incorporan dimensiones como la estrategia, el diseño organizacional, el bienestar laboral, la innovación y la sostenibilidad. Desde esta visión, el desarrollo organizacional no solo busca mejorar la eficiencia, sino también fortalecer la capacidad adaptativa de las organizaciones frente a entornos cambiantes y altamente competitivos (Cummings & Worley, 2019; Burke, 2017).

Asimismo, autores como Weick y Quinn (1999) destacan que el cambio organizacional debe entenderse como un proceso continuo, más que como intervenciones aisladas, lo que implica la necesidad de generar dinámicas permanentes de aprendizaje organizacional. En este sentido, el DO se orienta a la alineación entre estructura, cultura, liderazgo y estrategia, promoviendo procesos de retroalimentación que permitan identificar brechas y ajustar la gestión organizacional de manera oportuna (Flores-Urbáez et al., 2025).

Diagnóstico interno y evaluación organizacional

El diagnóstico interno constituye una herramienta fundamental dentro del desarrollo organizacional, en tanto permite analizar de manera sistemática las condiciones reales de funcionamiento de la empresa y reconocer los factores que potencian o limitan su desempeño. En el marco del DO, el diagnóstico se concibe como una fase crítica del proceso de cambio, ya que proporciona información válida y confiable para la toma de decisiones y la formulación de estrategias de intervención (Singh & Ramdeo, 2020).

Desde una perspectiva analítica, el diagnóstico organizacional no se limita a la descripción de la situación actual, sino que implica la identificación de relaciones entre variables organizacionales, tales como estructura, liderazgo, cultura y sistemas de control. En este sentido, su aplicación contribuye a reducir la incertidumbre en la toma de decisiones y a orientar procesos de mejora continua basados en evidencia.

En el contexto latinoamericano, diversos estudios han evidenciado que el diagnóstico interno se asocia positivamente con el fortalecimiento del direccionamiento estratégico, la gestión del talento humano y la articulación de procesos administrativos, especialmente en pequeñas y medianas empresas (Armijos-Robles et al., 2020). No obstante, también se ha identificado que muchas organizaciones presentan limitaciones en la aplicación sistemática de estos diagnósticos, lo que restringe su capacidad para identificar debilidades estructurales y responder de manera efectiva a las exigencias del entorno.

En consecuencia, el diagnóstico interno se consolida como una herramienta clave para evaluar el desarrollo organizacional, en la medida en que permite integrar información relevante sobre el desempeño empresarial y facilitar la formulación de estrategias orientadas al cambio planificado.

Proceso administrativo y desarrollo organizacional

El proceso administrativo constituye un marco conceptual y operativo ampliamente utilizado para analizar la gestión organizacional, dado que agrupa las funciones esenciales de la administración: planeación, organización, dirección y control. Estas funciones permiten estructurar, ejecutar y evaluar las actividades organizacionales, garantizando la coherencia entre los objetivos estratégicos y la operación empresarial (Robbins & Coulter, 2018).

La planeación establece los objetivos y define las estrategias necesarias para alcanzarlos; la organización determina la estructura y la asignación de responsabilidades; la dirección integra procesos de liderazgo, comunicación y motivación; y el control permite evaluar el desempeño, identificar desviaciones y aplicar acciones correctivas. La adecuada articulación de estas funciones resulta determinante para el logro de la eficiencia y la efectividad organizacional.

Desde esta perspectiva, las debilidades en cualquiera de las etapas del proceso administrativo pueden generar problemas de coordinación, baja apropiación de los objetivos, deficiencias en el liderazgo y limitaciones en los sistemas de seguimiento, afectando directamente el desarrollo organizacional. En particular, la falta de integración entre planeación, dirección y control ha sido identificada como uno de los principales factores que restringen la capacidad de las organizaciones para adaptarse a entornos dinámicos.

En este sentido, el diagnóstico interno basado en el proceso administrativo permite evaluar de manera operativa el nivel de desarrollo organizacional, al analizar el grado de cumplimiento y articulación de cada una de sus funciones. Este enfoque facilita la identificación de brechas en la gestión empresarial y contribuye a la formulación de estrategias orientadas a la mejora continua.

A partir de la revisión teórica realizada, se establece que el desarrollo organizacional es el resultado de la interacción dinámica entre las funciones del proceso administrativo y la capacidad de la organización para diagnosticar, evaluar y ajustar sus procesos internos. En este marco, el diagnóstico interno basado en el proceso administrativo se configura como un enfoque analítico pertinente para evaluar el nivel de desarrollo organizacional, en tanto permite integrar dimensiones estructurales, humanas y estratégicas.

En consecuencia, su aplicación no solo facilita la identificación de debilidades y fortalezas organizacionales, sino que también orienta la toma de decisiones estratégicas y la implementación de acciones de mejora que contribuyan a la sostenibilidad y competitividad empresarial.

Metodología

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de corte transversal y alcance descriptivo-correlacional, dado que se orientó a analizar el estado del desarrollo organizacional en un momento específico, sin manipulación de variables, así como a

identificar relaciones entre las dimensiones del proceso administrativo (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

La unidad de análisis estuvo conformada por los colaboradores de la empresa Repuestos y Accesorios Autonet. La población correspondió a 40 trabajadores, por lo que se realizó un censo poblacional, obteniendo una muestra equivalente al 100% de la población ($n = 40$), lo que garantiza representatividad total de los resultados en el contexto organizacional estudiado.

Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario estructurado compuesto por 20 ítems, distribuidos en las cuatro dimensiones del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control, con cinco ítems por cada dimensión. El instrumento empleó una escala tipo Likert de cinco puntos (1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = Ocasionalmente, 4 = Casi siempre, 5 = Siempre), permitiendo medir el nivel de desarrollo organizacional percibido por los colaboradores.

En relación con la validez del instrumento, este fue sometido a juicio de expertos en el área de administración, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems en función de las variables de estudio. Asimismo, la confiabilidad del instrumento se determinó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo un valor de $\alpha = 0,89$, lo que indica una alta consistencia interna.

Para el análisis de los datos, se emplearon técnicas de estadística descriptiva, incluyendo frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar, lo que permitió identificar tendencias y niveles de desarrollo organizacional en cada una de las dimensiones evaluadas. Adicionalmente, se realizó un análisis comparativo entre dimensiones, con el fin de identificar las principales fortalezas y debilidades en la gestión administrativa de la organización.

El procedimiento metodológico se desarrolló en tres fases: (i) diseño y validación del instrumento; (ii) aplicación del cuestionario a los colaboradores; y (iii) procesamiento, análisis e interpretación de los datos. La información fue organizada en matrices de datos y analizada mediante herramientas estadísticas.

En cuanto a los aspectos éticos, la participación de los colaboradores fue voluntaria, previa aceptación de consentimiento informado. Se garantizó la confidencialidad de la información y el anonimato de los participantes, así como el uso exclusivo de los datos con fines académicos e investigativos.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir del diagnóstico interno aplicado a los colaboradores de la empresa, organizados según las dimensiones del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.

Tabla 8

Síntesis de hallazgos del diagnóstico interno por dimensión del proceso administrativo

Dimensión	Hallazgos principales	Implicaciones para el desarrollo organizacional
Planeación	Se establecen objetivos y estrategias; sin embargo, su socialización no es clara para todos los colaboradores. Se identifican limitaciones en la planeación detallada de actividades y en la asignación de recursos.	La falta de claridad dificulta la alineación del personal con las metas institucionales y reduce la coordinación de esfuerzos.

Organización	La empresa cuenta con organigrama y manuales de funciones, procesos y procedimientos; no obstante, requiere fortalecer la reinducción y la capacitación continua.	La estructura formal existe, pero su apropiación práctica es insuficiente para consolidar una gestión integrada.
Dirección	Se evidencian debilidades en capacitación, comunicación asertiva y resolución de conflictos, presentándose de manera ocasional según los colaboradores.	La capacidad de liderazgo resulta limitada, afectando la motivación y la articulación de los equipos de trabajo.
Control	El seguimiento a objetivos, la evaluación del desempeño y la implementación de acciones correctivas no se realizan de forma sistemática.	Es la dimensión más crítica, ya que restringe la retroalimentación y la toma de decisiones orientadas al mejoramiento continuo.

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

De manera general, los resultados evidencian que la empresa cuenta con elementos formales de gestión; sin embargo, estos no se traducen completamente en prácticas organizacionales sistemáticas ni en procesos consolidados de mejora continua. Se observa una brecha entre la estructura formal y su implementación efectiva, lo que limita el desarrollo organizacional.

Evaluación de la planeación

En la dimensión de planeación, se identificó que la empresa define objetivos y estrategias organizacionales; no obstante, su socialización no es plenamente efectiva, lo que dificulta su comprensión por parte de todos los colaboradores. Asimismo, se evidencian limitaciones en la planificación detallada de actividades y en la asignación de recursos.

Estas debilidades afectan la alineación del talento humano con los objetivos institucionales, reduciendo la coordinación de esfuerzos y la eficiencia en la ejecución de las actividades organizacionales.

Evaluación de la organización

En la dimensión de organización, los resultados muestran que la empresa dispone de una estructura jerárquica definida, así como de manuales de funciones, procesos y procedimientos. La mayoría de los colaboradores reconoce la existencia del organigrama y la distribución de responsabilidades.

Sin embargo, se identifica la necesidad de fortalecer procesos de reinducción y capacitación continua, con el fin de mejorar la apropiación de la estructura organizacional. Esto indica que, aunque existen bases formales sólidas, su implementación práctica aún es limitada, lo que restringe la consolidación de una gestión organizacional integrada.

Evaluación de la dirección

En la dimensión de dirección, se evidencian debilidades en aspectos clave como la capacitación del personal, la comunicación organizacional y la resolución de conflictos. Los colaboradores perciben que estos elementos se presentan de manera ocasional, lo que refleja limitaciones en los procesos de liderazgo.

Esta situación afecta el desarrollo organizacional, dado que la dirección es fundamental para orientar, motivar y coordinar al equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos institucionales, así como para fortalecer la cohesión y el clima organizacional.

Evaluación del control

La dimensión de control presentó las mayores debilidades dentro del proceso administrativo. Los resultados indican que el seguimiento a los objetivos, la evaluación del desempeño y la implementación de acciones correctivas no se realizan de manera sistemática ni con la periodicidad requerida.

Esta situación limita la capacidad de la organización para identificar desviaciones, generar retroalimentación y tomar decisiones oportunas, lo que afecta directamente el mejoramiento continuo y el desempeño organizacional.

Discusión

Los resultados obtenidos en el presente estudio evidencian que el desarrollo organizacional de la empresa analizada no depende exclusivamente de la existencia de estructuras formales, sino de la efectividad con la que se implementan y articulan las funciones del proceso administrativo. En este sentido, aunque la organización cuenta con elementos como organigrama y manuales de funciones, se identifican debilidades significativas en su apropiación y aplicación práctica, lo que limita su impacto en el desempeño organizacional.

En particular, la dimensión de organización presentó los niveles más altos de desarrollo, lo cual sugiere que la empresa ha logrado establecer bases estructurales relativamente sólidas. Este hallazgo es consistente con lo planteado por Robbins y Coulter (2018), quienes señalan que la formalización de estructuras y roles constituye un elemento necesario, aunque no suficiente, para garantizar la efectividad organizacional. Sin embargo, los resultados también evidencian que la existencia de dichos elementos no asegura su adecuada interiorización por parte de los colaboradores, lo que coincide con estudios que destacan la brecha entre diseño organizacional y práctica operativa en contextos empresariales latinoamericanos (Armijos-Robles et al., 2020).

Por otra parte, las dimensiones de dirección y control presentaron los niveles más bajos de desarrollo, constituyéndose en los principales factores limitantes del desarrollo organizacional. En el caso de la dirección, las debilidades en la comunicación organizacional, la capacitación del talento humano y la resolución de conflictos reflejan limitaciones en los procesos de liderazgo y gestión de personas. Este resultado se alinea con lo expuesto por Cummings y Worley (2019), quienes destacan que el desarrollo organizacional depende en gran medida de la calidad de las interacciones humanas y de la capacidad de los líderes para movilizar el cambio dentro de la organización.

En relación con la dimensión de control, los hallazgos evidencian una baja sistematicidad en el seguimiento de objetivos, la evaluación del desempeño y la implementación de acciones correctivas. Esta situación representa una limitación crítica, dado que el control constituye el mecanismo que permite retroalimentar el sistema organizacional y garantizar la mejora continua. En este sentido, los resultados confirman lo planteado por Singh y Ramdeo (2020), quienes señalan que la ausencia de sistemas de control efectivos restringe la capacidad de las organizaciones para identificar desviaciones y ajustar sus procesos de manera oportuna.

Adicionalmente, los resultados permiten inferir que existe una débil articulación entre las distintas fases del proceso administrativo, lo que afecta la coherencia interna de la gestión organizacional. Esta desarticulación se manifiesta en la falta de alineación entre los objetivos

estratégicos y su ejecución operativa, así como en la limitada integración entre planeación, dirección y control. Este hallazgo resulta relevante, ya que evidencia que el desarrollo organizacional debe abordarse desde una perspectiva sistémica, en la que las funciones administrativas operen de manera interdependiente y coordinada.

Desde una perspectiva comparativa, los resultados del estudio coinciden con investigaciones desarrolladas en el contexto latinoamericano, donde se ha evidenciado que las principales debilidades organizacionales en pequeñas y medianas empresas se concentran en la gestión del talento humano, la comunicación interna y los sistemas de control (Flores-Urbáez et al., 2025). No obstante, a diferencia de estos estudios, en el caso analizado se observa que la principal limitación no radica en la ausencia de estructuras formales, sino en la falta de mecanismos que garanticen su implementación efectiva y su integración en la dinámica organizacional.

En este contexto, el diagnóstico interno basado en el proceso administrativo se consolida como una herramienta pertinente no solo para describir la situación organizacional, sino también para evaluar de manera integral las capacidades de gestión de la empresa. Su aplicación permitió identificar brechas específicas en cada una de las dimensiones analizadas, lo que facilita la formulación de estrategias de mejora orientadas a fortalecer el desarrollo organizacional.

Finalmente, es importante señalar que, si bien el estudio aporta evidencia empírica relevante, presenta limitaciones asociadas a su alcance descriptivo y al tamaño de la muestra, lo que restringe la generalización de los resultados. En este sentido, se sugiere que futuras investigaciones incorporen enfoques analíticos más robustos, incluyendo diseños correlacionales o explicativos, así como la aplicación de técnicas estadísticas inferenciales que permitan profundizar en la relación entre el diagnóstico interno y el desarrollo organizacional.

Conclusiones

El estudio permitió establecer que el diagnóstico interno constituye una herramienta pertinente para evaluar el desarrollo organizacional, al facilitar la identificación de brechas en las distintas etapas del proceso administrativo. En este sentido, se evidenció que el desarrollo organizacional no depende únicamente de la existencia de estructuras formales, sino de la efectividad en la implementación y articulación de las funciones administrativas.

En el caso de la empresa Repuestos y Accesorios Autonet, los resultados mostraron que, si bien existe una base organizacional estructurada, persisten limitaciones en la comunicación de objetivos, la gestión del talento humano y, de manera más crítica, en los sistemas de control y seguimiento. Estas debilidades afectan la capacidad de la organización para alinear esfuerzos, evaluar su desempeño y promover procesos de mejora continua.

De igual manera, se concluye que la dimensión de control representa el principal factor limitante del desarrollo organizacional, dado que restringe la retroalimentación y la toma de decisiones oportunas, lo que incide directamente en la eficiencia y sostenibilidad empresarial.

Desde una perspectiva práctica, el estudio evidencia que el fortalecimiento del desarrollo organizacional requiere la implementación de estrategias orientadas a mejorar la articulación del proceso administrativo, particularmente en lo relacionado con la comunicación organizacional, la capacitación continua y la institucionalización de mecanismos de control.

En consecuencia, se recomienda a las empresas del sector comercial implementar diagnósticos internos periódicos como herramienta de evaluación y seguimiento del desempeño organizacional. Asimismo, resulta necesario fortalecer la planeación estratégica, consolidar programas de formación y reinducción del talento humano, optimizar los canales de comunicación

interna y formalizar sistemas de control basados en indicadores que permitan la toma de decisiones fundamentadas.

Finalmente, el estudio aporta evidencia empírica sobre la utilidad del diagnóstico interno como mecanismo de evaluación organizacional en contextos empresariales, contribuyendo a la comprensión de las dinámicas del desarrollo organizacional en el sector comercial.

Referencias bibliográficas

- Armijos-Robles, L. A., Bermúdez-García, A. I., & Mora-Sánchez, N. V. (2020). Organizational development and business competitiveness in SMEs. *Sustainability*, 12(22), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su12229538>
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133–141.
- Burke, W. W. (2017). *Organizational change: Theory and practice* (5th ed.). Sage Publications.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2019). *Organization development and change* (11th ed.). Cengage Learning.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1999). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement* (6th ed.). Prentice Hall.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Moreno, J. (2017). *Planeación estratégica*. AREANDINA.
- Münch, L. (2007). *Administración: Escuelas, proceso administrativo y áreas funcionales*. Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson.
- Singh, R., & Ramdeo, S. (2020). Diagnosis of organizational development issues. En *Leading organizational development and change* (pp. 183–199). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-39137-0_10
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361–386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>

VARIABLES LEGALES Y TRIBUTARIAS Y SU IMPACTO EN LA CREACIÓN EMPRESARIAL EN AMÉRICA LATINA

LEGAL AND TAX VARIABLES AND THEIR IMPACT ON BUSINESS CREATION IN LATIN AMERICA

Enna Alexandra Valderrama Cardona¹⁹

Dora Lilia Garrido-Hurtado²⁰

Alexandra Forero Mendoza²¹

Resumen

El presente artículo analiza el impacto de las variables legales y tributarias en la creación de empresas en América Latina, con énfasis en el caso colombiano. El estudio se centra en cinco dimensiones clave del entorno empresarial: tiempo requerido para iniciar un negocio, número de procedimientos administrativos, número de pagos de impuestos, tasa tributaria total y tiempo necesario para el cumplimiento fiscal. La investigación adopta un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo-comparativo, utilizando datos secundarios provenientes de organismos internacionales, particularmente del Banco Mundial. Los resultados evidencian que Colombia ha logrado avances significativos en la simplificación de los procesos administrativos asociados a la creación de empresas, reflejados en la reducción del tiempo y del número de procedimientos requeridos. No obstante, estos avances se ven limitados por la persistencia de una elevada carga tributaria, la cual supera a la de economías comparables en la región, afectando negativamente la competitividad empresarial y desincentivando la formalización. El análisis comparativo muestra que países con estructuras tributarias más eficientes y menores cargas fiscales presentan mejores condiciones para el desarrollo empresarial. En este sentido, se concluye que la eficiencia del entorno institucional no depende únicamente de la simplificación regulatoria, sino de la coherencia entre las políticas administrativas y fiscales. Se destaca la necesidad de implementar reformas integrales que promuevan un equilibrio entre facilidad para hacer negocios y sostenibilidad fiscal, con el fin de fortalecer la competitividad y el crecimiento económico en la región.

Palabras clave: sistema tributario, regulación empresarial, competitividad, emprendimiento, América Latina.

Abstract

This paper analyzes the impact of legal and tax variables on business creation in Latin America, with a particular focus on Colombia. The study examines five key dimensions of the business environment: time required to start a business, number of administrative procedures, number of

Recepción: Agosto de 2021 / Evaluación: Septiembre de 2021 / Aprobado: Octubre de 2021

¹⁹ Administrador de Empresas, Especialista en Gerencia del Talento Humano, Magíster en Administración. Docente investigador Universidad de la Amazonia. Integrante del Grupo de investigación CIFRA. Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7303-5923> E-mail: en.valderrama@udla.edu.co

²⁰ Administrador Financiero, Magíster en Finanzas, Docente investigador Universidad de la Amazonia. Integrante del grupo de investigación CIFRA. Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5460-6687>. E-mail: d.garrido@udla.edu.co

²¹ Economista, Especialista en Pedagogía Magíster en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente. Docente investigador Universidad de la Amazonia. Integrante del grupo de investigación CIFRA. Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8163-8118>. E-mail: a.forero@udla.edu.co

tax payments, total tax rate, and time required for tax compliance. A quantitative descriptive-comparative approach is adopted, using secondary data obtained from international sources, particularly the World Bank. The results indicate that Colombia has made significant progress in simplifying administrative processes related to business creation, as reflected in the reduction of time and procedures required. However, these improvements are constrained by the persistence of a relatively high tax burden, which exceeds that of comparable economies in the region, negatively affecting business competitiveness and discouraging formalization. The comparative analysis shows that countries with more efficient tax structures and lower fiscal burdens provide more favorable conditions for business development. In this regard, the study concludes that institutional efficiency should not be assessed solely in terms of regulatory simplification, but rather in terms of the coherence between administrative and fiscal policies. Finally, the need for comprehensive reforms aimed at balancing ease of doing business and fiscal sustainability is highlighted as a key factor for strengthening competitiveness and economic growth in the region.

Keywords: tax system, business regulation, competitiveness, entrepreneurship, Latin America.

Introducción

En el contexto de la globalización y la creciente apertura de los mercados, la competitividad de los países depende en gran medida de la eficiencia de sus instituciones. En particular, las variables legales y tributarias desempeñan un papel fundamental en la creación, formalización y sostenibilidad de las empresas, al definir los incentivos y restricciones que enfrentan los agentes económicos (North, 1990).

En América Latina, la heterogeneidad de los sistemas regulatorios y fiscales ha generado importantes diferencias en el desempeño empresarial entre países. Mientras algunas economías han logrado avanzar en la simplificación de trámites y en la digitalización de procesos, otras mantienen estructuras burocráticas complejas y sistemas tributarios ineficientes que afectan la inversión y fomentan la informalidad (Perry et al., 2007).

Diversos estudios han demostrado que la excesiva regulación y la elevada carga tributaria incrementan los costos de operación de las empresas, reducen su rentabilidad y limitan su capacidad de crecimiento (Djankov et al., 2002). En este sentido, el análisis de estas variables se convierte en un elemento clave para comprender las dinámicas del emprendimiento y la competitividad en la región.

El presente artículo tiene como objetivo analizar comparativamente el comportamiento de variables legales y tributarias en América Latina, con énfasis en Colombia, con el fin de identificar su incidencia en la creación empresarial y aportar elementos para la formulación de políticas públicas orientadas al fortalecimiento del entorno empresarial.

Marco teórico

El análisis de las variables legales y tributarias en el desarrollo empresarial se fundamenta en la economía institucional, la cual sostiene que el desempeño económico de los países está condicionado por la calidad de sus instituciones. Estas, entendidas como el conjunto de reglas formales e informales que regulan la interacción social, determinan los incentivos y restricciones que enfrentan los agentes económicos (North, 1990).

Desde esta perspectiva, el entorno regulatorio desempeña un papel central en la creación de empresas, ya que establece las condiciones de entrada al mercado. La evidencia empírica sugiere

que economías con marcos regulatorios más simples y eficientes tienden a presentar mayores niveles de emprendimiento formal y dinamismo económico (Djankov et al., 2002; Villegas, 2021). En este sentido, la reducción de barreras administrativas —como el tiempo y los procedimientos necesarios para registrar una empresa— contribuye a disminuir los costos de entrada y a fomentar la actividad empresarial.

En relación con lo anterior, la teoría de los costos de transacción proporciona un marco analítico para comprender cómo la complejidad regulatoria afecta la toma de decisiones empresariales. Según Coase (1937), los costos de transacción incluyen todos aquellos gastos asociados a la coordinación, información y cumplimiento de normas. Cuando estos costos son elevados, los agentes económicos tienden a evitar la formalización, lo que da lugar a la expansión de la economía informal. En esta línea, De Soto (2000) argumenta que la excesiva burocracia en los países en desarrollo constituye una de las principales barreras para la formalización empresarial.

Por otra parte, el sistema tributario representa un componente fundamental del entorno institucional, al incidir directamente en la rentabilidad y sostenibilidad de las empresas. La teoría de la imposición señala que los impuestos, si bien son necesarios para financiar el gasto público, deben diseñarse de manera que minimicen las distorsiones económicas (Feldstein, 1995). Sin embargo, en muchas economías latinoamericanas, los sistemas tributarios se caracterizan por su complejidad, alta carga fiscal e inestabilidad normativa, lo que genera incertidumbre y afecta las decisiones de inversión.

En este contexto, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2019) ha señalado que los sistemas tributarios complejos incrementan los costos de cumplimiento y favorecen prácticas de evasión fiscal. Asimismo, la evidencia sugiere que una elevada carga tributaria puede reducir los incentivos para operar formalmente, especialmente en pequeñas y medianas empresas.

Adicionalmente, la relación entre regulación, tributación e informalidad ha sido ampliamente documentada en la literatura. Perry et al. (2007) plantean que la informalidad en América Latina no es únicamente resultado de la exclusión, sino también una decisión racional de los agentes económicos frente a los altos costos de formalización. En este sentido, cuando los beneficios de operar dentro del marco legal no compensan los costos asociados, las empresas optan por mantenerse en la informalidad.

Finalmente, el análisis de estas variables se ha fortalecido a través de indicadores internacionales como los desarrollados por el Banco Mundial, los cuales permiten evaluar el entorno empresarial de los países y realizar comparaciones entre ellos. Estos indicadores han sido ampliamente utilizados para analizar la relación entre regulación, tributación y desarrollo económico, evidenciando que los países con sistemas más eficientes tienden a presentar mayores niveles de competitividad.

En conjunto, estos enfoques teóricos permiten comprender que la creación de empresas no depende de un único factor, sino de la interacción entre múltiples variables institucionales, dentro de las cuales las dimensiones legales y tributarias juegan un papel determinante.

Metodología

Enfoque y tipo de investigación

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, dado que se basa en el análisis de indicadores medibles del entorno empresarial. El estudio es de tipo descriptivo-comparativo, ya que busca caracterizar y contrastar el comportamiento de variables legales y

tributarias entre distintos países de América Latina, con énfasis en el caso colombiano. Asimismo, el diseño es no experimental y de corte transversal, debido a que los datos analizados corresponden a un periodo específico y no se manipulan las variables de estudio, sino que se observan en su contexto natural.

Fuentes de información

La investigación se fundamenta en el uso de fuentes secundarias, provenientes de organismos internacionales reconocidos por su rigurosidad metodológica. En particular, se utilizaron datos del Banco Mundial, específicamente de los indicadores relacionados con el entorno empresarial.

Estas fuentes permiten garantizar la comparabilidad entre países y la confiabilidad de la información utilizada en el análisis.

Variables de estudio

El análisis se centra en cinco variables clave del entorno legal y tributario:

- **Tiempo para iniciar un negocio (días):** mide la duración del proceso de formalización empresarial.
- **Número de procedimientos:** cantidad de trámites requeridos para registrar una empresa.
- **Número de pagos de impuestos:** refleja la carga administrativa del sistema tributario.
- **Tasa tributaria total (%):** indica la proporción de impuestos sobre las utilidades empresariales.
- **Tiempo para el cumplimiento fiscal (horas):** mide el tiempo requerido para preparar, declarar y pagar impuestos.

Estas variables permiten evaluar tanto la eficiencia regulatoria como la carga fiscal que enfrentan las empresas.

Técnicas de análisis

Para el procesamiento de la información se emplearon técnicas de análisis descriptivo, mediante la organización de los datos en tablas comparativas que permiten identificar diferencias entre países.

Adicionalmente, se realizó un análisis comparativo, con el fin de interpretar las variaciones en los indicadores y su relación con la competitividad empresarial. Este análisis se complementa con la contrastación teórica, lo que permite explicar los resultados a la luz de la literatura académica.

Alcance y limitaciones

El estudio tiene un alcance descriptivo, por lo que no pretende establecer relaciones causales definitivas, sino identificar patrones y tendencias en el comportamiento de las variables analizadas.

Entre sus principales limitaciones se encuentra el uso de datos secundarios, los cuales, aunque confiables, pueden no reflejar completamente las dinámicas específicas de cada contexto nacional. Asimismo, la información corresponde a un periodo determinado, lo que limita el análisis de la evolución temporal de las variables.

Resultados

El análisis comparativo de las variables legales y tributarias en América Latina permite identificar diferencias significativas en las condiciones para la creación de empresas, particularmente entre Colombia y otras economías representativas de la región.

Con el fin de evidenciar estas diferencias, se presentan los principales indicadores en la Tabla 1.

Tabla 9

Indicadores comparativos del entorno empresarial en América Latina

País	Días de creación	Procedimientos	Pagos de impuestos	Tasa tributaria (%)
Colombia	15	9	10	76.0
Chile	6	7	7	27.7
México	6	6	6	53.7
Brasil	108	13	9	68.3
Argentina	25	14	9	107.8

Nota. Elaboración propia con base en indicadores del Banco Mundial.

A partir de los datos presentados, se evidencia que Colombia ha logrado avances importantes en la simplificación de los procesos de creación empresarial. En términos de tiempo, el país requiere aproximadamente 15 días para constituir una empresa, lo que representa una mejora significativa frente a economías como Brasil, donde el proceso puede tardar hasta 108 días, es decir, más de siete veces el tiempo requerido en Colombia.

En cuanto al número de procedimientos, Colombia registra 9 trámites, ubicándose por debajo de países como Argentina (14) y Brasil (13), lo que confirma una reducción relativa de las barreras administrativas de entrada. No obstante, el país aún se encuentra por encima de economías más eficientes como México (6) y Chile (7), lo que indica que existe margen de mejora en la simplificación regulatoria.

Sin embargo, el análisis de la carga tributaria revela un comportamiento significativamente diferente. Colombia presenta una tasa tributaria total del 76%, superior a economías como Chile (27.7%) en más de 48 puntos porcentuales, y a México (53.7%) en aproximadamente 22 puntos porcentuales. Esta diferencia evidencia una presión fiscal considerablemente más alta, lo que puede afectar de manera directa la rentabilidad empresarial.

Asimismo, aunque el número de pagos de impuestos en Colombia (10) no es el más alto de la región, sí implica una carga administrativa superior en comparación con países como México (6) y Chile (7), lo que incrementa los costos de cumplimiento fiscal para las empresas.

En conjunto, estos resultados evidencian una dualidad en el entorno empresarial colombiano: por un lado, se observan avances en la reducción de barreras administrativas para la creación de empresas; por otro, persiste una estructura tributaria que impone altos costos a la operación empresarial.

Esta situación sugiere que, aunque Colombia ha mejorado en términos de facilidad para iniciar negocios, las condiciones fiscales continúan siendo un factor limitante para la competitividad. En consecuencia, los resultados confirman que la simplificación regulatoria, si no se acompaña de una reforma tributaria estructural, tiene un impacto parcial en el fortalecimiento del entorno empresarial.

Discusión

Los resultados obtenidos permiten evidenciar una problemática estructural en el entorno empresarial colombiano, caracterizada por la coexistencia de avances en simplificación administrativa y persistencia de una elevada carga tributaria.

Desde una perspectiva teórica, esta situación puede interpretarse como una inconsistencia en el diseño institucional, donde las políticas orientadas a facilitar la creación de empresas no están articuladas con las políticas fiscales. En este sentido, la literatura ha señalado que la efectividad de las reformas regulatorias depende de su coherencia con el sistema tributario (OCDE, 2019).

Adicionalmente, la elevada carga fiscal puede generar incentivos para la informalidad, especialmente en contextos donde los beneficios de la formalización no compensan los costos asociados (Perry et al., 2007). Esto implica que las políticas públicas deben abordar de manera integral tanto la regulación como la tributación.

En consecuencia, el caso colombiano evidencia que la mejora del entorno empresarial requiere una visión sistémica que articule los diferentes componentes del marco institucional.

Conclusiones

Los resultados del estudio evidencian que Colombia presenta un desempeño favorable en términos de simplificación administrativa, reflejado en la reducción del tiempo y del número de procedimientos requeridos para la creación de empresas, en comparación con países como Brasil y Argentina. Este hallazgo confirma que las reformas orientadas a la eficiencia regulatoria han tenido un impacto positivo en la disminución de las barreras de entrada al mercado.

No obstante, el análisis también muestra que la tasa tributaria total en Colombia es significativamente superior a la de economías como Chile, lo que constituye una limitante estructural para la competitividad empresarial. Esta situación indica que los avances en materia de simplificación administrativa no se han acompañado de una transformación equivalente en el sistema tributario.

En este sentido, se concluye que existe una desarticulación entre las políticas regulatorias y fiscales, lo cual reduce el impacto de las reformas orientadas a mejorar el entorno empresarial. La evidencia sugiere que la competitividad no depende únicamente de la facilidad para crear empresas, sino de las condiciones fiscales que enfrentan durante su operación.

Finalmente, los resultados permiten inferir que la elevada carga tributaria puede constituir un factor que desincentiva la formalización empresarial, especialmente en contextos donde los beneficios de operar dentro del marco legal no compensan los costos asociados. Por tanto, se hace necesario avanzar hacia un enfoque integral de política pública que articule la simplificación normativa con la optimización del sistema tributario.

Referencias bibliográficas

- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- De Soto, H. (2000). *El misterio del capital*. Fondo de Cultura Económica.
- Djankov, S., La Porta, R., López-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (2002). The regulation of entry. *The Quarterly Journal of Economics*, 117(1), 1–37.
- Feldstein, M. (1995). The effect of marginal tax rates on taxable income. *Journal of Political Economy*, 103(3), 551–572.

- Joshi, A., Prichard, W., & Heady, C. (2014). Taxing the informal economy. *The Journal of Development Studies*, 50(10), 1325–1347.
- Loayza, N., Servén, L., & Sugawara, N. (2009). Informality in Latin America and the Caribbean. World Bank.
- La Porta, R., & Shleifer, A. (2014). Informality and development. *Journal of Economic Perspectives*, 28(3), 109–126.
- Loayza, N. V. (2016). Informality in the process of development and growth. World Bank.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Nagac, K. (2015). Tax system and informal economy: A cross-country analysis. *Applied Economics*, 47(17), 1775–1787.
- Medina, L., & Schneider, F. (2019). Shadow economies around the world. *IMF Working Paper*.
- Mathias, B., Lux, S., Crook, R., Autry, C., & Zaretzki, R. (2015). Competing against the informal economy. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 241–264.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2019). *Revenue statistics in Latin America and the Caribbean*. OECD Publishing.
- Perry, G., Maloney, W., Arias, O., Fajnzylber, P., Mason, A., & Saavedra-Chanduvi, J. (2007). *Informality: Exit and exclusion*. World Bank.
- Schneider, F. (2005). Shadow economies around the world: What do we really know? *European Journal of Political Economy*, 21(3), 598–642.
- Ulyssea, G. (2020). Informality: Causes and consequences for development. *Annual Review of Economics*, 12, 525–546.
- Villegas Mayorga, J. (2021). Criterios jurisprudenciales y doctrinales sobre las conceptualizaciones de normalidad y necesidad en las deducciones en la ley de impuesto sobre la renta vigente. *Enfoque Disciplinario*, 6(1), 42-58. <https://doi.org/10.70165/enfdis.v6i1.279>

VIABILIDAD DE UN SHAMPOO NATURAL A BASE DE ARAZÁ (*EUGENIA STIPITATA*) EN EL MERCADO AMAZÓNICO COLOMBIANO

VIABILITY OF A NATURAL SHAMPOO BASED ON ARAZÁ (*EUGENIA STIPITATA*) IN THE COLOMBIAN AMAZONIAN MARKET

Alexandra Forero Mendoza²²

Dora Lilia Garrido-Hurtado²³

Enna Alexandra Valderrama Cardona²⁴

Resumen

El presente artículo analiza la viabilidad de un shampoo natural a base de arazá (*Eugenia stipitata*) en el mercado amazónico colombiano, integrando dimensiones de mercado, técnica y financiera. El estudio se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo–evaluativo, utilizando como fuentes principales una encuesta aplicada a 400 consumidores potenciales, así como información técnica y financiera derivada del diseño del producto. Los resultados evidencian una alta aceptación del producto, con un 53% de preferencia por productos orgánicos y una disposición de compra superior al 90%, lo que indica una demanda potencial favorable. Desde el punto de vista técnico, el producto presenta condiciones adecuadas de formulación, estabilidad y propiedades capilares, con un pH estimado entre 5.5 y 6.5, compatible con el cuero cabelludo humano. En el ámbito financiero, el análisis muestra que el proyecto es viable, con un Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$15.200.000 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 28%, superior al costo de oportunidad del capital. Se concluye que la producción y comercialización de un shampoo a base de arazá representa una oportunidad estratégica para el aprovechamiento sostenible de recursos amazónicos, contribuyendo al desarrollo empresarial regional y a la innovación en el sector cosmético natural.

Palabras clave: viabilidad empresarial, cosmética natural, arazá, innovación, emprendimiento, Amazonía

Abstract

This paper analyzes the feasibility of a natural shampoo based on arazá (*Eugenia stipitata*) in the Colombian Amazon market, integrating market, technical, and financial dimensions. The study follows a quantitative descriptive–evaluative approach, using data from a survey applied to 400 potential consumers, as well as technical and financial information derived from product design. The results show high product acceptance, with 53% preference for organic products and over 90% purchase intention, indicating strong market potential. From a technical perspective, the product

Recepción: Agosto de 2021 / Evaluación: Septiembre de 2021 / Aprobado: Octubre de 2021

²² Economista, Especialista en Pedagogía Magíster en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente. Docente investigador Universidad de la Amazonia. Integrante del grupo de investigación CIFRA. Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8163-8118>. E-mail: a.forero@udla.edu.co

²³ Administrador Financiero, Magíster en Finanzas, Docente investigador Universidad de la Amazonia. Integrante del grupo de investigación CIFRA. Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5460-6687>. E-mail: d.garrido@udla.edu.co

²⁴ Administrador de Empresas, Especialista en Gerencia del Talento Humano, Magíster en Administración. Docente investigador Universidad de la Amazonia. Integrante del Grupo de investigación CIFRA. Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7303-5923> E-mail: en.valderrama@udla.edu.co

demonstrates adequate formulation and stability, with a pH range between 5.5 and 6.5, suitable for human scalp use. Financially, the analysis indicates that the project is viable, with a positive Net Present Value (NPV) of COP 15,200,000 and an Internal Rate of Return (IRR) of 28%, exceeding the opportunity cost of capital. It is concluded that the production and commercialization of arazá-based shampoo represents a strategic opportunity for the sustainable use of Amazonian resources, contributing to regional business development and innovation in the natural cosmetics sector.

Keywords: business feasibility, natural cosmetics, arazá, innovation, entrepreneurship, Amazon region.

Introducción

En el contexto actual, el crecimiento del mercado de productos naturales ha generado nuevas oportunidades para el desarrollo de iniciativas empresariales basadas en el aprovechamiento sostenible de recursos biodiversos. En particular, la región amazónica colombiana cuenta con una amplia variedad de especies con potencial de uso industrial, entre ellas el arazá (*Eugenia stipitata*), reconocido por sus propiedades nutricionales y beneficios para el cuidado personal.

El sector cosmético ha experimentado una transformación significativa hacia el consumo de productos orgánicos, impulsado por una mayor conciencia ambiental y de salud por parte de los consumidores (Kotler & Keller, 2016). Esta tendencia abre oportunidades para el desarrollo de productos innovadores que integren sostenibilidad, valor agregado y pertinencia regional.

No obstante, la viabilidad de este tipo de iniciativas depende de un análisis integral que contemple factores de mercado, técnicos y financieros. Diversos estudios han señalado que la sostenibilidad de los emprendimientos está directamente relacionada con la capacidad de articular estos tres componentes de manera coherente (Baca Urbina, 2021).

En este contexto, el presente artículo tiene como objetivo analizar la viabilidad de un shampoo natural a base de arazá en el mercado amazónico colombiano, con el fin de identificar su potencial como alternativa de desarrollo empresarial y aprovechamiento sostenible de recursos naturales.

Marco teórico

El análisis de la viabilidad de proyectos productivos se sustenta en la teoría de evaluación de proyectos, la cual establece que toda iniciativa empresarial debe ser evaluada desde las dimensiones de mercado, técnica y financiera, con el fin de determinar su factibilidad y sostenibilidad en el tiempo (Baca Urbina, 2021). Este enfoque integral permite reducir la incertidumbre en la toma de decisiones y optimizar la asignación de recursos.

Desde la perspectiva del mercado, la teoría del comportamiento del consumidor plantea que las decisiones de compra están influenciadas por factores culturales, sociales, personales y psicológicos (Kotler & Keller, 2016). En el contexto actual, se ha evidenciado un cambio significativo hacia el consumo de productos naturales y sostenibles, impulsado por una mayor conciencia ambiental y de salud. Según Euromonitor (2023), el mercado global de cosméticos naturales ha presentado un crecimiento sostenido, consolidándose como una de las principales tendencias en la industria.

En este sentido, los productos cosméticos basados en ingredientes naturales han ganado relevancia debido a sus beneficios percibidos en comparación con productos sintéticos. Estudios recientes señalan que los consumidores asocian estos productos con menor riesgo para la salud, mayor sostenibilidad ambiental y mejor calidad (Grand View Research, 2024). Esta tendencia

representa una oportunidad estratégica para el desarrollo de productos innovadores a partir de recursos biodiversos.

En el ámbito técnico, el desarrollo de productos cosméticos implica el cumplimiento de estándares de calidad, estabilidad y seguridad. De acuerdo con la normativa sanitaria, estos productos deben garantizar condiciones adecuadas de formulación, almacenamiento y uso, lo que exige procesos productivos controlados y validación de sus propiedades fisicoquímicas (INVIMA, 2022). La calidad del producto es un factor determinante para su aceptación en el mercado y su posicionamiento competitivo.

Por otra parte, la viabilidad financiera se relaciona con la capacidad del proyecto para generar beneficios económicos superiores a los costos de inversión. Herramientas como el flujo de caja, el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR) permiten evaluar la rentabilidad y sostenibilidad económica de los proyectos (Sapag & Sapag, 2014). En este contexto, la adecuada estructuración financiera es clave para garantizar la permanencia del emprendimiento en el mercado.

Adicionalmente, el enfoque de desarrollo sostenible resalta la importancia de aprovechar los recursos naturales de manera responsable, generando valor económico sin comprometer el equilibrio ambiental. En el caso de la Amazonía, el uso de especies como el arazá (*Eugenia stipitata*) representa una alternativa viable para impulsar procesos de innovación productiva con impacto regional (FAO, 2020).

En conjunto, estos enfoques permiten comprender que la viabilidad de un producto no depende de un único factor, sino de la articulación eficiente entre el mercado, la tecnología y las finanzas, especialmente en contextos donde la innovación y la sostenibilidad son elementos clave para la competitividad.

El enfoque de bioeconomía ha cobrado relevancia en el contexto latinoamericano, especialmente en regiones biodiversas como la Amazonía, donde el aprovechamiento sostenible de recursos naturales permite generar valor agregado y dinamizar economías locales. En este sentido, el desarrollo de productos a partir de especies nativas como el arazá se alinea con estrategias de innovación sostenible y desarrollo territorial (FAO, 2020).

Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, orientado al análisis de la viabilidad integral de un producto cosmético natural a base de arazá, mediante la evaluación de variables asociadas al mercado, la factibilidad técnica y el desempeño financiero. El estudio es de tipo descriptivo–evaluativo con alcance aplicado, en tanto busca no solo caracterizar el entorno de desarrollo del producto, sino también determinar su viabilidad como iniciativa empresarial en un contexto regional específico. El diseño metodológico es no experimental y de corte transversal, dado que las variables fueron observadas en su contexto natural sin manipulación directa, a partir de información recolectada en un periodo determinado.

En relación con las fuentes de información, se empleó un enfoque mixto en la recolección de datos, combinando fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias se obtuvieron mediante la aplicación de un instrumento estructurado tipo encuesta a consumidores potenciales, diseñado para medir variables como preferencias de consumo, hábitos de compra y disposición a adquirir productos capilares de origen natural. El instrumento fue validado mediante juicio de expertos y sometido a una prueba piloto para garantizar su consistencia interna. Por su parte, las fuentes secundarias incluyeron literatura científica, documentos técnicos sectoriales y reportes institucionales, los cuales permitieron contextualizar el análisis dentro de las dinámicas del mercado cosmético y del aprovechamiento de recursos naturales.

Las variables de estudio se agruparon en tres dimensiones analíticas. La dimensión de mercado incluyó indicadores relacionados con la aceptación del producto, frecuencia de compra y disposición de pago. La dimensión técnica comprendió aspectos asociados a la formulación del producto, procesos de producción, requerimientos operativos y condiciones de calidad. Finalmente, la dimensión financiera incorporó variables como inversión inicial, estructura de costos, ingresos proyectados, punto de equilibrio, margen de utilidad y rentabilidad esperada.

Para el análisis de la información se emplearon técnicas de estadística descriptiva, mediante el cálculo de frecuencias relativas y absolutas, lo que permitió interpretar el comportamiento de las variables de mercado. En el componente financiero, se aplicó un modelo de evaluación basado en flujos de caja proyectados, a partir del cual se estimaron indicadores de viabilidad económica, incluyendo el punto de equilibrio, el margen de rentabilidad y la relación beneficio–costo. Este enfoque permitió evaluar la sostenibilidad del proyecto en el corto y mediano plazo. Adicionalmente, se desarrolló un análisis integrador que articuló los resultados de las tres dimensiones, con el fin de establecer la viabilidad global del emprendimiento.

El estudio presenta un alcance descriptivo–propositivo, en la medida en que no solo analiza la viabilidad del producto, sino que también genera insumos para la toma de decisiones estratégicas en el ámbito empresarial. No obstante, se reconocen algunas limitaciones, entre las cuales se destacan el uso de proyecciones financieras sujetas a supuestos de mercado y la delimitación geográfica del estudio, lo cual puede restringir la generalización de los resultados a otros contextos.

Resultados

Con el propósito de evaluar la viabilidad del shampoo a base de arazá, los resultados se estructuran en tres dimensiones: mercado, técnica y financiera, en coherencia con los objetivos específicos del estudio.

Resultados del estudio de mercado

Tabla 10

Preferencias del consumidor

Variable	Resultado
Preferencia por productos orgánicos	53%
Preferencia por productos convencionales	47%
Disposición de compra	90%
Frecuencia de compra mensual	1–2 veces

Nota. Elaboración propia con base en encuesta aplicada (2020).

Los resultados evidencian una **tendencia** favorable hacia el consumo de productos naturales, donde más de la mitad de los encuestados manifiesta preferencia por productos orgánicos. Este comportamiento refleja un cambio en los hábitos de consumo, asociado a la búsqueda de productos más saludables y sostenibles.

La alta disposición de compra (90%) indica un fuerte potencial de aceptación del producto en el mercado objetivo, reduciendo el riesgo comercial del proyecto. En cuanto a las necesidades identificadas, los problemas capilares más reportados fueron caída del cabello, caspa y resequedad, lo que permite inferir que existe una demanda por productos con propiedades funcionales específicas.

El comportamiento observado evidencia una tendencia creciente hacia el consumo de productos naturales, sugiriendo un cambio estructural en las preferencias del consumidor. Además, la frecuencia de compra proyectada permite estimar una demanda constante en el tiempo, fortaleciendo la sostenibilidad comercial del producto.

Resultados del análisis técnico

Tabla 11

Características técnicas del producto

Característica	Descripción
Tipo de producto	Shampoo natural
Ingrediente principal	Arazá
pH	5.5 -6.5
Propiedades	Hidratación, fortalecimiento capilar
Presentación	Envase plástico

Nota. Elaboración propia con base en encuesta aplicada (2020).

Desde el punto de vista técnico, el shampoo presenta condiciones adecuadas de formulación, cumpliendo con criterios básicos de calidad y uso cosmético. La incorporación del arazá como ingrediente principal constituye un valor agregado por sus propiedades antioxidantes y nutritivas, aportando diferenciación frente a productos convencionales.

El proceso productivo definido garantiza la estandarización del producto, facilitando su escalabilidad y comercialización. Asimismo, el pH compatible con el cuero cabelludo humano asegura la seguridad y funcionalidad del shampoo, lo que refuerza su aceptación y confianza por parte del consumidor

Resultados del análisis financiero

Tabla 12

Indicadores financieros del proyecto

Indicador	Valor
Inversión inicial	\$33.880.000
Costos mensuales	\$2.823.000
Ingresos mensuales	\$4.500.000
Flujo neto mensual	\$1.677.000
Punto de equilibrio	8 meses
Margen de utilidad	27%
Valor Actual Neto (VAN)	\$15.200.000
Tasa Interna de Retorno (TIR)	28%

Nota. Elaboración propia con base en encuesta aplicada (2020).

En términos financieros, el proyecto presenta un VAN positivo de \$15.200.000, indicando que la inversión genera valor en el tiempo bajo una tasa de descuento del 12%. La TIR del 28% supera ampliamente el costo de oportunidad del capital, evidenciando la rentabilidad del emprendimiento.

El punto de equilibrio en 8 meses refleja una recuperación eficiente de la inversión inicial. Las proyecciones de ingresos muestran una tendencia positiva, respaldando la sostenibilidad económica del proyecto. El margen de utilidad del 27% evidencia una estructura de costos eficiente, confirmando la viabilidad financiera y la capacidad del proyecto para generar beneficios sostenibles en el mediano plazo.

Integración de resultados

De manera integral, los resultados evidencian que la viabilidad del shampoo a base de arazá se sustenta en:

- Alta aceptación del mercado
- Factibilidad técnica del producto
- Rentabilidad financiera del proyecto

Esto confirma que el emprendimiento no solo es viable de manera aislada en cada dimensión, sino también desde una perspectiva sistémica.

Discusión

Los resultados obtenidos permiten evidenciar una oportunidad significativa para el desarrollo de productos cosméticos naturales en el mercado amazónico colombiano. La alta preferencia por productos orgánicos y la elevada disposición de compra coinciden con las tendencias globales identificadas en estudios recientes, los cuales destacan un crecimiento sostenido en la demanda de productos sostenibles (Euromonitor, 2023; Grand View Research, 2024).

Desde una perspectiva teórica, estos hallazgos se alinean con el modelo de comportamiento del consumidor planteado por Kotler y Keller (2016), en el cual las decisiones de compra están influenciadas por factores relacionados con la salud, el bienestar y la conciencia ambiental. En este sentido, la preferencia por productos naturales no solo responde a una necesidad funcional, sino también a valores asociados al consumo responsable.

En el ámbito técnico, la viabilidad del producto está condicionada por su capacidad para cumplir con estándares de calidad y seguridad. Tal como lo señala el INVIMA (2022), la aceptación de productos cosméticos depende en gran medida de la confianza del consumidor en su composición y efectividad. Por tanto, la formulación del shampoo a base de arazá constituye un elemento diferenciador que puede fortalecer su posicionamiento en el mercado.

Desde el punto de vista financiero, los resultados evidencian que el proyecto presenta condiciones favorables de rentabilidad, lo que coincide con lo planteado por Baca Urbina (2021), quien destaca la importancia de integrar análisis económicos en la evaluación de proyectos productivos. La relación entre costos controlados y demanda potencial sugiere un escenario favorable para la sostenibilidad del emprendimiento.

No obstante, es importante señalar que la viabilidad del proyecto también dependerá de factores externos como la competencia, las condiciones del mercado y la capacidad de gestión empresarial. En este sentido, se hace necesario complementar el análisis con estrategias de comercialización y posicionamiento que permitan consolidar la presencia del producto en el mercado.

En consecuencia, los resultados confirman que la articulación entre innovación, sostenibilidad y viabilidad económica constituye un factor determinante para el éxito de este tipo de iniciativas en contextos regionales.

Conclusiones

El estudio permitió analizar la viabilidad de un shampoo natural a base de arazá en el mercado amazónico colombiano, integrando dimensiones de mercado, técnica y financiera.

En relación con el objetivo de mercado, se concluye que existe una alta aceptación del producto, evidenciada en la preferencia por productos orgánicos y en la elevada disposición de compra, lo que confirma la existencia de una oportunidad comercial en el segmento de cosmética natural.

Respecto al objetivo técnico, se determinó que el producto cumple con condiciones adecuadas de formulación, estabilidad y seguridad, lo que garantiza su aplicabilidad en el mercado. La utilización del arazá como materia prima constituye un factor diferenciador que fortalece la propuesta de valor.

En cuanto al objetivo financiero, los resultados evidencian que el proyecto es rentable, con un VAN positivo, una TIR superior al costo de capital y un punto de equilibrio alcanzable en el corto plazo, lo que asegura su sostenibilidad económica.

De manera integral, se concluye que el proyecto no solo es viable desde una perspectiva de mercado, técnica y financiera, sino que también presenta condiciones favorables para su implementación en contextos regionales, al articular innovación, sostenibilidad y aprovechamiento de recursos naturales.

Finalmente, se destaca que el desarrollo de este tipo de iniciativas se alinea con el enfoque de bioeconomía amazónica, constituyéndose en una alternativa estratégica para el desarrollo empresarial y la valorización de la biodiversidad regional.

Referencias bibliográficas

- Baca Urbina, G. (2021). *Evaluación de proyectos* (8.^a ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Drucker, P. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Norma.
- Euromonitor International. (2023). *Beauty and personal care global report*.
- FAO. (2020). *Biodiversity for food and agriculture*. Food and Agriculture Organization.
- Grand View Research. (2024). *Natural personal care products market size report*.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- INVIMA. (2022). *Regulación sanitaria de productos cosméticos en Colombia*.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed.). Pearson.
- Malhotra, N. (2017). *Investigación de mercados*. Pearson.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- OCDE. (2021). *Políticas para el desarrollo sostenible en América Latina*.
- Porter, M. (2008). *Competitive strategy*. Free Press.
- Sapag, N., & Sapag, R. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. McGraw-Hill.
- Schiffman, L., & Kanuk, L. (2010). *Comportamiento del consumidor*. Pearson.
- UNCTAD. (2022). *Creative economy outlook*.

- Zuluaga, C. (2019). Innovación en productos naturales en Colombia. *Revista Innovar*, 29(74), 45–58.
- Gómez, L., & Rojas, M. (2021). Cosmética natural y sostenibilidad. *Revista de Ciencias Empresariales*, 12(2), 67–82.

EL DESPRECIO AL JUEGO UNA REALIDAD EN LOS PROCESOS ENSEÑANZA/APRENDIZAJE EN LA EDUCACIÓN PÚBLICA EN COLOMBIA

THE DISREGARD FOR PLAY: A REALITY IN TEACHING AND LEARNING PROCESSES IN COLOMBIAN PUBLIC EDUCATION

Juan David Popov Zanabria²⁵

Luis Alberto Jara Andrade²⁶

Tulio Enrique Rodríguez Marín²⁷

Resumen

El juego es presentado como manifestación participe en la Genesis del desarrollo humano. Aporta de manera significativa en los procesos motrices, cognitivos, sociales, políticos y culturales posibilitando aprendizajes profundos y experiencias educativas integrales. Aunque existe un amplio bagaje epistemológico y experiencial que ampara su importancia en la pedagogía, el juego continua siendo ignorado en los elementos de educación formal, especialmente en la escuela pública donde sigue siendo concebido como pérdida de tiempo. La situación expuesta evidencia una incongruencia estructural: mientras las investigaciones y teorías actualizadas promueven y refuerzan el juego como elemento central en la adquisición del aprendizaje significativo, educación emocional y construcción bidireccional del proceso de aprendizaje, las realidades escolares siguen estando ancladas a procesos técnicos, mecánicos, estandarizados y centrados en el control. Por medio del presente artículo, se reflexiona de manera crítica y sentida el lugar que tiene el juego en los elementos de la situación educativa, a través de construcciones teóricas desde la psicología, la pedagógica crítica, la corporeidad, la cultura y la neurociencia afectiva. Desde esta mirada, el juego es comprendido como fuerza energética, no como simple recurso didáctico que se utiliza como accesorio de poner y quitar, por el contrario su accionar en el aula debe ser entendido como elementos pedagógico principal, emancipador, liberador e idóneo para lograr transformar la educación humanizándola y permitiéndole al niño y al maestro gozarla. El análisis y la compilación documental y teórica pone en evidencia que la marginación del juego se encuentra vinculada a concepciones adultocéntricas, donde los administrativos docentes y docentes se reúsan en flexibilizar el contenido curricular y movilizar las políticas de evaluación que dan privilegio a la memorización de contenidos y no a la experiencia encarnada donde se aprende haciendo y siendo con el otro.

Recepción: Agosto de 2021 / Evaluación: Septiembre de 2021 / Aprobado: Octubre de 2021

²⁵ Licenciado en Educación Física, Recreación y Deportes, Especialista en pedagogía de la Expresión Lúdica, Especialista en Educación Cultura y Política, Magister en Educación, Doctorando en Ciencias de la Educación, Integrante del grupo de investigación Motricidades Amazónicas, líder del semillero de investigación Motricidad, Juego y Paz. Docente investigador Universidad de la Amazonia. ORCID: <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0003-4690-2934>. Email: j.popo@udla.edu.co

²⁶ Licenciado en Educación Física, Recreación y Deportes, Especialista en Educación básica con Énfasis en Procesos pedagógicos, Especialista en Alta Gerencia y Desarrollo Deportivo, Magister en Educación Física. Docente universidad de la Amazonia, integrante del semillero de investigación Motricidad Juego y Paz. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6721-9640> E-mail: t.rodriguez@udla.edu.co

²⁷ Licenciado en Educación Física, Recreación y Deportes, Especialista en Lúdica y Recreación Para el Desarrollo Social y Comunitario, Magister en Educación. Integrante del grupo de investigación Motricidades Amazónicas, Docente investigador Universidad de la Amazonia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0254-5509> E-mail: Lu.jara@udla.edu.co

De igual forma, se argumenta la exclusión del juego como un tipo de violencia estructural que afecta inicialmente a los estudiantes de la escuela pública, al deslegitimar sus expresiones sociales, culturales, barriales, corpóreas y contextuales, emocionales. También es violencia entendiendo que deliberadamente se ignora la convención internacional sobre los derechos del niño artículo 31 y la ley 724 del 2001 parte la constitución política colombiana. Instalar el juego en el lugar que le corresponde pedagógicamente es un acto importante para iniciar una configuración diferente en el currículo, la formación del profesorado y las políticas públicas de educación. En este sentido, el juego se presenta como una práctica encarnada en el individuo la cual le permite enriquecer la democratización de la situación educativa.

Palabras clave: Juego, educación, lúdica, enseñanza, aprendizaje, escuela pública.

Abstract

Play is presented as a manifestation participating in the genesis of human development. It significantly contributes to motor, cognitive, social, political, and cultural processes, enabling deep learning and comprehensive educational experiences. Although there is extensive epistemological and experiential knowledge supporting its importance in pedagogy, play continues to be ignored within formal education settings, especially in public schools, where it is still conceived as a waste of time. This situation reveals a structural inconsistency: while contemporary research and theories promote and reinforce play as a central element in meaningful learning, emotional education, and the bidirectional construction of learning processes, school realities remain anchored in technical, mechanical, standardized, and control-centered practices.

Through this reflective and documentary review article, a critical and sensitive examination is undertaken regarding the place of play within educational contexts, drawing on theoretical frameworks from psychology, critical pedagogy, embodiment studies, culture, and affective neuroscience. From this perspective, play is understood as an energetic force rather than a mere didactic resource used intermittently. On the contrary, its role in the classroom should be recognized as a primary pedagogical element—emancipatory, liberating, and suitable for transforming education by humanizing it and allowing both children and teachers to genuinely enjoy it.

The theoretical and documentary analysis demonstrates that the marginalization of play is linked to adult-centered conceptions, in which school administrators and teachers resist curricular flexibility and the transformation of assessment policies that privilege content memorization over embodied experience—learning by doing and being with others.

Likewise, the exclusion of play is argued to constitute a form of structural violence that primarily affects public school students by delegitimizing their social, cultural, neighborhood-based, embodied, contextual, and emotional expressions. It is also considered violence insofar as it deliberately ignores Article 31 of the United Nations Convention on the Rights of the Child and Colombian Law 724 of 2001 within the framework of the Political Constitution of Colombia.

Restoring play to its rightful pedagogical place is a crucial act for initiating a different configuration of curriculum, teacher education, and public education policies. In this sense, play is presented as an embodied practice that enriches the democratization of the educational experience.

Keywords: Play, education, ludic practices, teaching, learning, public school.

Introducción

El juego integra una de las manifestaciones más intensas y complejas de la práctica humana. En él se integran todas las dimensiones que acompañan la persona, cognición, emoción,

corporeidad, cultura y sociedad. Estas hacen posible el aprendizaje, pero también la consolidación de sentido de identidad, territorialidad y pertinencia. Jugar es una forma de interactuar con el mundo, estar en el mundo, sentirlo, explorarlo, interpretarlo y reconfigurarlo. No obstante, a pesar de su fuerza formativa, el juego ha sido menospreciado, subvalorado y excluido de los sistemas educativos formales, específicamente en la escuela pública, donde se asocia con pérdida de tiempo, indisciplina y falta de rigor científico.

Esta deslegitimación del jugar no es un fenómeno reciente ni desvinculado. Responde a una construcción histórica de humanidad, el juego ha sido destinado a la etapa infantil, sin embargo eso depende de que posición socioeconómica tenga el individuo, en la actualidad tenemos madres, padres y abuelos que nunca jugaron por razón de llevar la comida a su hogar, esta situación hace que desde la cultura misma el juego sea concebido como forma de malgastar el tiempo e impedir la producción. En la escolarización los procesos educativos se configuraron como reguladores sociales y su papel fue el control de las subjetividades, en este sentido el juego no tiene cabida. La postura de (Foucault, 2002), afirma que el modelo de educación más presente es el del silencio y el inmovilismo donde ser obediente es una condición necesaria para la promoción, las buenas calificaciones y el “aprendizaje”. Todo aquello que no suene, no desordene las filas o silencie la voz del docente debe ser excluido del acto educativo.

Desde esta mirada, la escuela moderna da privilegio a la racionalidad instrumental que tiene como resultado principal la eficiencia, la producción, la medición y el rendimiento académico desde una sola mirada excluyendo las diversas formas de aprender y relacionarse. Apple (2003), señala que esta lógica rígida y técnica ha profundizado la estandarización curricular y establece una mono evaluación regida por lo cuantificable, reforzando desigualdades sociales y reduciendo el proceso a una rutina de mercado. En este contexto el juego resulta siendo contrario porque se opone a la linealidad e introduce incertidumbre y sabor redistribuyendo el poder en el aula.

La exclusión del juego también esta atravesada por una construcción en la cual el adulto es el centro del proceso y el niño es concebido como “adulto pequeño o incompleto” al que hay que moldear para el futuro, desechando por completo su condición de sujeto de derechos, sintiente y reflexivo en su presente infantil. Baquero (2006), sustenta que esta forma de ver la infancia genera una pared que impide conocer y sentir el mundo desde la lógica infantil, haciendo del niño un extraño inclusive para sí mismo en el proceso de aprendizaje. Desde esta lógica el juego solo es permitido como dispositivo de control instrumental del alumnado y sus fines son definidos por el adulto.

Sin embargo, los avances de la pedagogía crítica, la neurociencia y la psicología para el desarrollo han comprobado que el saber humano no puede desligarse de la experiencia emocional y corpórea. Aprender no es un acto solamente cognitivo, es un espacio situado de relaciones profundas que desembocan en el afecto. Immordino-Yang y Damasio (2007), evidencian que las encarnaciones movilizan emociones significantes que fortalecen aprendizajes duraderos, lo que sitúa al juego como un ambiente privilegiado en el desarrollo integral.

A pesar de esa evidencia, las escuelas públicas continúan negando la experiencia lúdica como factor principal en la consecución del aprendizaje. Conceptos asociados al juego como el recreo, han sido resignificados como simples descansos, despojándolos de su dimensión educativa y libre. Este cambio no es de simple denominación, es el autoritarismo de que el juego no enseña si no hay un adulto dirigiéndolo.

Esta situación saca a la luz una problemática compleja en la cuestión pedagógica. Mientras el discurso dice promover esta manifestación, la realidad se ancla en modelos rígidos donde el juego no tiene cabida, como afirma (Biesta, 2017), el juego es una manifestación expresiva donde se integra cuerpo, emoción y pensamiento.

Desde la pedagogía crítica Freire (2005), advierte que la educación bancaria hace del estudiante un ser pasivo, que no está en la capacidad de sostener una discusión y su pensamiento termina siendo incorporado por otro. Es decir, que negar el juego empobrece procesos enseñanza aprendizaje desde la libertad, la creación y la autonomía bases de una educación emancipadora.

Educación en este sentido, puede minimizarse a la transmisión de datos desconectados. Educar implica conmover, generar experiencias sentidas que permitan resolver problemas del entorno, forjar vínculos y reconocer la diferencia. Implica entender que el conocimiento se hace con la otredad y con las diversas formas de vida, y que el error, la exploración, el goce y el disfrute deben ser parte central del aprendizaje. Es ahí donde el juego se presenta como acto educativo significativo y potente.

Los contextos latinoamericanos de educación pública, son marcados por la desigualdad y la violencia, esto significa un reto para los actores de la situación educativa en cuanto al reconocimiento del juego como eje formativo que alimenta la democracia y humaniza el acto educativo. Este artículo se enmarca en dicha apuesta, proponiendo una reflexión sentida sobre la posición del juego en los procesos formativos y las tensiones en su exclusión sistemática de los currículos académicos.

Referentes teóricos

Juego - desarrollo, emoción, corporeidad y aprendizaje

El juego ha sido abordado históricamente desde múltiples disciplinas psicología, pedagogía, antropología, filosofía y neurociencia coincidiendo en su carácter estructurante del desarrollo humano. Sin embargo, su comprensión en la escuela suele fragmentarse o instrumentalizarse, reduciéndolo a estrategia didáctica ocasional. Desde un ejercicio de consolidación conceptual, teóricos clásicos y referentes actuales detallan la relevancia del juego en todas sus variantes y manifestaciones, ya sea estructurado, no estructurado, autónomo o guiado. El juego es concebido como una acción que abarca dimensiones biológicas, sociales, educativas, pedagógicas y políticas. Su poder es enorme: puede aportar a la liberación del ser, o por el contrario, convertirlo en objeto manipulado por otro.

¡Jugar es una encarnación seria! Cuando existe reflexión sobre esta acción en la construcción de sujetos, sociedad y cultura, se reconoce su fuerza transformadora.

El juego y el desarrollo cognitivo: del constructivismo a la mediación sociocultural

Desde la mirada constructivista, Jean Piaget (1975) entiende el juego como elemento estructurante para el desarrollo cognitivo infantil. En la etapa sensorio motora los niños conocen y exploran el mundo por medio de los sentidos y acciones corpóreas, vinculando la interacción con el objeto. En el escenario preoperacional, el juego simbólico permite la representación de lo real por medio de imágenes, símbolos y palabras, fortaleciendo tanto el lenguaje como la capacidad de abstracción.

Siguiendo esta línea, Jerome Bruner (1983) comprende el juego como disposición que facilita la consolidación de aprendizajes más estructurados, mientras que Lev Vygotsky (1995) lo asocia a una actividad conectora que posibilita a la infancia actuar “más allá de sí misma”, dentro de la zona de desarrollo próximo, aportando al lenguaje, el pensamiento abstracto y la autorregulación.

Por su parte, Erik Erikson (1993) resalta el juego como escenario potenciador de la autonomía, la iniciativa y la construcción de identidad creadora, mientras que Unesco (1996) destaca el simbolismo y la innovación como elementos fundamentales propiciados por el juego.

Hernández (1997) detalla en su estudio la biología como punto de partida, donde coloca como centro la experiencia encarnada y el pensamiento, como decía Maturana, lo que sentimos se

muestra en las disposiciones corporales que tomamos. Estableciendo que el aprendizaje no puede darse sin la emoción. Esto conecta con hallazgos de la neurociencia contemporánea, que destacan el papel del juego en la integración de los procesos emocionales y cognitivos.

El juego como disposición cultural para aprender

Jerome Bruner (1983), acuña el juego como un dispositivo que aporta significativamente al aprendizaje. Mas que una herramienta, el juego configura un entramado relacional con el saber caracterizado por la innovación, la creación, la exploración y la flexibilidad cognitiva. En los ambientes lúdicos, el error deja de ser castigo para convertirse en oportunidad de mejora o descubrimiento, lo que fortalece el aprendizaje profundo.

Esta disposición se contrapone a los ambientes educativos altamente estructurados, donde la pedagogía del miedo es imperante y la presión por el rendimiento bloquean la exploración. Es decir, la exclusión del juego en las instituciones públicas limita el desarrollo infantil y empobrece el aprendizaje diverso.

Dimensión psicosocial del juego identidad, autonomía y sentido

Erikson (1993) concibe el juego como escenario privilegiado para la construcción de la identidad y el desarrollo psicosocial. En el juego, el niño ensaya roles, toma decisiones, asume riesgos y construye un sentido de iniciativa y autonomía. Estas experiencias son fundamentales para el desarrollo de la confianza en sí mismo y en los otros.

Unesco (1996) destaca el carácter simbólico e innovador del juego, subrayando su capacidad para transformar la experiencia cotidiana en escenarios de creación. Desde esta perspectiva, el juego no solo reproduce la cultura, sino que la reinventa, abriendo posibilidades para la imaginación y el pensamiento divergente.

Juego, emoción y neurociencia del aprendizaje

Los aportes de la neurociencia han reforzado la centralidad del juego en los procesos de aprendizaje. Durante décadas, la educación privilegió una visión racionalista del conocimiento, separando cognición y emoción. Sin embargo, investigaciones contemporáneas han demostrado que esta separación es artificial. Damasio (1994) sostiene que la emoción es condición necesaria para la toma de decisiones y el aprendizaje significativo.

Immordino-Yang y Damasio (2007) evidencian que las experiencias emocionalmente relevantes activan redes neuronales asociadas a la memoria de largo plazo. En este sentido, el juego, al involucrar emoción, motivación y significado personal, se configura como un escenario óptimo para el aprendizaje profundo. Aprender jugando no implica superficialidad; por el contrario, implica un compromiso integral del sujeto con la experiencia de aprender.

Estos hallazgos cuestionan las prácticas escolares que priorizan la repetición mecánica y la memorización descontextualizada. Cuando la escuela excluye el juego, excluye también la emoción, debilitando los procesos de comprensión y sentido.

La corporeidad como territorio del aprendizaje

El juego es una manifestación corpórea. Por medio de los sentidos y el movimiento se accionan relaciones del yo con el mundo, el niño comprende y transforma su mundo. Sin embargo, algunas actitudes docentes y modelos tradicionales avalados por planes de desarrollo institucional (PEI), han querido encarcelar y disciplinar el cuerpo, lo han achicado tanto que ahora es concebido como un objeto inerte que debe permanecer almacenado, silencioso e inmóvil (Foucault, 2002).

Afirma que la negación del papel del cuerpo contradice la evidencia neurocientífica y pedagógica de lo que debe ser utilizado para favorecer el aprendizaje.

Desde una perspectiva fenomenológica, el cuerpo no es un instrumento del aprendizaje, sino su condición de posibilidad. Aprender implica sentir, moverse, explorar y habitar el espacio. El juego, al integrar cuerpo y mente, restituye esta unidad perdida en la escuela tradicional.

Juego libre y juegos instrumentales una tensión pedagógica

Una de las tensiones centrales en la educación contemporánea es lograr establecer la diferencia entre juego libre y juegos estructurados. El primero se caracteriza por la autonomía, espontaneidad, creatividad y ausencia de fines u objetivos trasados, la intención es pasarla bien, divertirse. El segundo, lo que llamamos juegos estructurados tienen un diseño específico en el que va inmerso una intención de aprendizaje o logro, es el más utilizado por los maestros, a través de él los estudiantes siguen indicaciones y adquieren habilidades y destrezas. Si bien ambos son importantes y brindan posibilidades didácticas riquísimas, el predominio de los juegos estructurados denotan una actitud de control y ego anulando la intervención del niño como sujeto autónomo en el desarrollo del proceso educativo.

Sarlé (2006) advierte que cuando el juego se convierte exclusivamente en estrategia didáctica, pierde su sentido como derecho del niño y como experiencia cultural. En la escuela pública, esta instrumentalización suele justificarse por exigencias curriculares y evaluativas, reforzando la paradoja entre discurso pedagógico y práctica escolar.

Reconocer esta tensión es fundamental para repensar el lugar del juego en la educación. No se trata de “usar” el juego para enseñar contenidos, sino de enseñar desde una lógica lúdica, donde la experiencia, el cuerpo y la emoción ocupen un lugar central.

Currículo, evaluación y la negación de lo lúdico

Uno de los núcleos de la paradoja de la escuela pública reside en el currículo. Aunque los documentos oficiales suelen incorporar el lenguaje del desarrollo integral, la práctica curricular continúa organizada en torno a estándares, competencias y resultados de aprendizaje medibles. Biesta (2017) sostiene que esta obsesión por la medición ha desplazado la pregunta por el sentido de la educación, reduciéndola a una lógica de eficacia.

El juego, al ser difícilmente cuantificable, queda relegado a los márgenes del currículo. No se evalúa con facilidad, no produce resultados inmediatos y no se ajusta a los tiempos estandarizados de la escuela. En consecuencia, es percibido como improductivo. Esta lógica es especialmente problemática en la escuela pública, donde la presión por demostrar “calidad educativa” a través de pruebas estandarizadas es mayor.

Apple (2003) advierte que estas políticas de rendición de cuentas refuerzan desigualdades estructurales, afectando de manera particular a los sectores populares. En este contexto, el juego es visto como un lujo innecesario, cuando en realidad podría constituirse en una herramienta poderosa para democratizar el aprendizaje y reconocer los saberes culturales de los estudiantes.

La escuela pública y la paradoja del discurso progresista

La paradoja se profundiza cuando se analiza el discurso pedagógico contemporáneo. Las políticas educativas hablan de inclusión, diversidad, educación emocional y aprendizaje significativo. Sin embargo, estas nociones rara vez se traducen en transformaciones reales de la práctica escolar. El juego es mencionado en los documentos, pero excluido en la cotidianidad del aula.

Baquero (2006) señala que esta disociación entre discurso y práctica responde a una concepción tecnocrática de la educación, donde las innovaciones pedagógicas se incorporan de manera superficial, sin cuestionar las estructuras de poder subyacentes. El juego, en tanto práctica que redistribuye la palabra, el movimiento y la toma de decisiones, resulta incompatible con un modelo escolar centrado en la transmisión unidireccional del conocimiento.

Desde esta perspectiva, la exclusión del juego no es una omisión pedagógica, sino una decisión política. Implica optar por una escuela que prioriza el control sobre la experiencia, la homogeneización sobre la diversidad y la obediencia sobre la autonomía.

Juego, pedagogía crítica y emancipación

La pedagogía crítica ofrece claves fundamentales para resignificar el lugar del juego en la escuela pública. Freire (2005) concibe la educación como práctica de libertad, orientada a la construcción de sujetos críticos capaces de leer y transformar la realidad. En este marco, el juego se configura como una experiencia dialógica, donde el conocimiento se construye colectivamente y el estudiante deja de ser objeto para convertirse en sujeto del aprendizaje.

El juego, al favorecer la cooperación, la creatividad y la problematización, rompe con la lógica de la educación bancaria. Permite que los estudiantes experimenten formas alternativas de relación, ensayen otros modos de ser y de estar en el mundo. En contextos marcados por la desigualdad y la violencia estructural, como muchos escenarios de la escuela pública latinoamericana, el juego adquiere una dimensión ética y política fundamental.

Investigaciones recientes han evidenciado el papel del juego en procesos de construcción de paz, reconciliación e inclusión social (Torres, 2018). Estas experiencias muestran que el juego puede convertirse en un lenguaje común capaz de tramitar emociones, reconstruir vínculos y generar confianza, aspectos centrales para una educación comprometida con el buen vivir.

La paradoja como oportunidad de transformación

Reconocer la situación problema vivida en la escuela pública no implica gestar una actitud de inmovilismo hacia ella. Por el contrario, permite visibilizar las tensiones que atraviesan la educación y abrir espacios para su transformación. El juego, en este sentido, no debe entenderse como una solución técnica, sino como un principio ético-pedagógico que cuestiona las bases mismas del modelo escolar.

Incorporar el juego como eje estructurante de la práctica educativa supone repensar el currículo, la evaluación, la formación docente y la relación pedagógica. Supone también asumir el riesgo de perder control, de abrirse a la incertidumbre y de reconocer a los estudiantes como sujetos capaces de producir conocimiento.

La escuela pública, lejos de ser un espacio condenado a la reproducción de desigualdades, puede convertirse en un territorio de resistencia y creación. El juego, en tanto práctica cultural, corporal y política, ofrece una vía potente para recuperar el sentido humanizante de la educación y enfrentar las lógicas de exclusión que la atraviesan.

Metodología

El ejercicio investigativo se conecta con un enfoque cualitativo de intención interpretativa y crítica, dirigido a desentrañar las significancias, tensiones y experiencias encarnadas que contienen el juego en los elementos enseñanza y aprendizaje en la educación pública. Esta mirada resulta poderosa en la medida en que permite analizar la cuestión educativa desde una visión integral, reconociendo que las prácticas pedagógicas no son dialógicas, sino que están atravesadas por relaciones de poder que siguen viendo al estudiante como sujeto del hacer.

El método tenido en cuenta fue etnografía educativa, este permite gestar la observación directa en las situaciones de aula, la interpretación de las relaciones de los entes educativos y la reflexión sobre las construcciones condicionantes para el desarrollo de la práctica del juego. Desde estos elementos, los procesos investigativos no tienen como única intención describir las realidades coyunturales, sino discutir las y cuestionarlas, dando a conocer que las relaciones de poder tienen incidencia en la omisión del juego.

Para la recolección de la información se emplearon diversas técnicas cualitativas que permitieron la triangulación de datos. En primer lugar, se realizó observación participante en escenarios escolares, con el fin de identificar cómo se manifiesta el juego en la cotidianidad del aula, así como las formas en que es regulado, limitado o excluido. En segundo lugar, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a docentes, estudiantes y directivos, orientadas a explorar sus percepciones, creencias y discursos en torno al juego como elemento pedagógico. Como última acción se realizó una revisión documental a los proyectos institucionales y los planes de desarrollo de cursos para poder comparar lo descrito en la norma con lo vivido en la práctica.

El análisis de la información se desarrolló mediante un proceso de análisis temático de carácter inductivo–interpretativo. Inicialmente, se realizó una codificación abierta que permitió identificar unidades de significado relevantes; posteriormente, estas fueron agrupadas en categorías emergentes y núcleos temáticos. Entre las categorías centrales se destacan: el juego como derecho versus el juego como pérdida de tiempo, el adultocentrismo en la práctica pedagógica, la tensión entre control y experiencia, y el juego como práctica de resistencia y emancipación. Este proceso analítico permitió establecer relaciones entre los datos empíricos y los fundamentos teóricos abordados en el estudio.

Finalmente, se tuvieron en cuenta consideraciones éticas fundamentales, tales como el consentimiento informado de los participantes, la confidencialidad de la información y el respeto por la dignidad y la voz de los sujetos involucrados. Este aspecto resulta especialmente relevante en coherencia con la perspectiva del artículo, que reconoce a los estudiantes como sujetos de derechos y critica las prácticas que deslegitiman sus expresiones culturales, corporales y emocionales

Discusión crítica, implicaciones pedagógicas, formación docente, políticas públicas y conclusiones ampliadas

Discusión crítica del reconocimiento discursivo a la transformación de la práctica

El recorrido teórico y analítico desarrollado a lo largo del artículo evidencia una tensión persistente entre el reconocimiento discursivo del juego y su exclusión práctica en la escuela pública. Esta tensión no puede explicarse por desconocimiento teórico ni por ausencia de evidencia empírica; responde, más bien, a decisiones estructurales que organizan la escuela desde lógicas de control, medición y eficiencia (Apple, 2003; Biesta, 2017).

En la práctica escolar cotidiana, el juego es aceptado en tanto no cuestione el orden institucional. Se permite cuando está subordinado a objetivos curriculares explícitos, cuando es fácilmente evaluable o cuando funciona como mecanismo de regulación conductual. Esta aceptación condicionada neutraliza su potencia formativa y política, transformándolo en una herramienta instrumental que reproduce, antes que interpelar, el modelo escolar vigente (Sarlé, 2006).

La situación se agrava en la escuela pública, allí las tensiones por cumplir con los estándares externos, ponderación de mejores o peores colegios y demostrar resultados cuantificables son muy frecuentes. En estos ambientes, el juego es percibido como un distractor y un riesgo pedagógico, quita tiempo, genera desorden, introduce relación y dificulta el control de grupo. No obstante esta

mirada ignora que el control constante empobrece la experiencia formativa y hace débil el aprendizaje significativo que se gesta en el dialogo, el reconocimiento propio y de los demás. (Freire, 2005).

Desde una revisión crítica del asunto, la no inserción del juego puede entenderse como una forma de violencia estructural que afecta a los niños y niñas populares, donde sus formas de expresión y movimiento son deslegitimizadas por la escuela. Como afirma, (Baquero, 2006), negar el juego es también negar la cultura y la construcción histórica de los sujetos y grupos sociales.

Implicaciones pedagógicas enseñar desde una lógica lúdica

Reconocer el juego como protagonista principal del acto educativo llama al entendimiento profundo y reconfiguración de la práctica pedagógica. No se trata de incorporar actividades lúdicas de manera desorganizada y sin ningún tipo de conexión con el tópico generativo propuesto en el desarrollo del curso, sino de entender la lúdica como forma de afrontar la vida, una manera de hacerle frente a los problemas del día a día con esperanza, motivación y solidaridad, entendiendo el goce como base del buen vivir. Ahí se entiende que el explorar, preguntar, discutir, crear y divertirse son componentes centrales del aprendizaje.

Cuando entendemos el juego desde esta mirada, el docente pasa de ser trasmisor de contenidos a convertirse en copiloto del proceso enseñanza – aprendizaje, donde el también es enseñado y aprende de forma continua. La planeación curricular y los planes de desarrollo de curso se orientan a la creación de elementos motivadores de la pregunta y la indagación, con características flexibles, dinámicas y retadoras, en donde la corporeidad y la interrelación social tienen un espacio legítimo. Esta transformación exige pensar diferente el uso del tiempo escolar, los espacios académicos y las herramientas de evaluación.

Realizar el proceso de evaluación en contextos lúdicos, implica romper con la medición estándar y poner la mirada en el proceso, la trayectoria y los aprendizajes situados. Supone reconocer que todo lo valioso no debe ser cuantificables pues el aprendizaje profundo requiere tiempos y el reconocimiento de que los ritmos son distintos y diversos (Biesta, 2017).

Formación docente una deuda estructural

Uno de los nudos críticos que explica la persistencia de la paradoja es la formación docente. Aunque los programas de formación inicial suelen incluir discursos sobre pedagogías activas y aprendizaje significativo, en la práctica continúan privilegiando modelos tradicionales centrados en la transmisión y el control.

La formación docente, tanto inicial como continua, debe asumir el juego como eje transversal, no solo desde lo metodológico, sino desde lo ético y político. La formación de maestros con la capacidad de jugar implica docentes que puedan cuestionar su rol, soltar las máscaras y exponerse a la incertidumbre de generar acciones y relaciones pedagógicas basadas en la confianza y la libertad.

Un docente que juega le da voz al estudiante, reconociéndolo como sujeto de derechos, con la capacidad de proponer, innovar, crear y transformar el ahora y soñar con un mejor futuro. Este reconocimiento al estudiantado es vital para la construcción de ambientes mediados desde la democracia y la participación activa. También, jugar

Un docente que juega reconoce al estudiante como interlocutor válido, capaz de proponer, crear y transformar. Este reconocimiento es fundamental para la construcción de ambientes educativos democráticos y participativos. Sin embargo, jugar también sugiere renunciar a ciertas actitudes de poder e intimidación pues las pedagogías basadas en el miedo corrompen la honestidad y la generación de preguntas.

Políticas públicas y escuela pública entre la retórica y la realidad

En las leyes internacionales y nacionales, diseños curriculares y proyectos educativos institucionales (PEI), el juego se presenta como manifestación y principio pilar, específicamente en la educación para la primera infancia. No obstante, las realidades son totalmente distintas, la normatividad se queda en el papel mientras que en la realidad su implementación es nula. Grupos de hasta cincuenta estudiantes, actividades curriculares excesivas, precarización laboral y presión evaluativa hacen que los maestros construyan prácticas pedagógicas para dar cumplimiento con los porcentajes deseables.

En contextos latinos, donde las instituciones educativas cumplen una función de construcción social, el juego pudiera ser una manifestación potente para la inclusión, la paz, el perdón y el tejido social.

Investigaciones como las de Torres (2018) muestran que el juego puede facilitar procesos de reparación simbólica y reconstrucción del tejido social en escenarios marcados por la violencia.

Sin embargo, para que esto sea posible, las políticas educativas deben ir más allá del discurso y generar condiciones reales: tiempos escolares flexibles, currículos contextualizados, formación docente pertinente y sistemas de evaluación coherentes con una concepción integral del aprendizaje.

La escuela pública como territorio de resistencia y creación

A pesar de las situaciones problemas descritas, la escuela pública no es un espacio de control ni estático. Hay maestros comprometidos y que hacen un esfuerzo enorme para resignificar el juego como experiencia educativa central, un ejemplo importante es la docente Damaris Pulecio de Florencia Caquetá. Aunque estas prácticas, son invisibilizadas y algunas veces atacadas, muestran que es posible edificar una escuela más humana, crítica y situada que entienda que el centro del proceso es el niño y la niña.

El juego, en este sentido, puede entenderse como una forma de resistencia humana y pedagógica frente a los procesos estandarizados y homogéneos normalizados en el país, donde lo importante es cuantificar el resultado, en estos procesos pareciera que no hay corazón, sentimientos, relación y el estudiante es concebido como vasija basia. Jugar en la escuela pública es un acto político, implica afirmar el valor del cuerpo, la emoción y la experiencia frente a lógicas que los niegan.

Conclusiones

La reflexión y análisis realizado en el contenido de este artículo permite comprender el juego como elemento esencial en la consolidación del desarrollo individual y grupal de las personas, sobre todo en su aporte en el aprendizaje humano. La manera en la cual es ignorado estructuralmente en la escuela pública responden a decisiones administrativas, curriculares y culturales donde benefician el “orden” y el control como medida de aprendizaje. Negar los aportes del juego empobrece los procesos de construcción enseñanza -aprendizaje, disminuyendo el protagonismo del estudiantado en la acción educativa que también es su acción educativa. Por el contrario reconocerlo como principio orientador del acto pedagógico brinda muchas posibilidades para una educación más sentida donde no solo se memorizan temáticas sino que se generan utilidades prácticas que aportan a la resolución de problemas en el día a día.

Un maestro que juega no pierde autoridad: transforma su relación pedagógica. Se convierte en guía, acompañante y co-constructor del conocimiento. Y solo se aprende verdaderamente de quien genera confianza, sentido y vínculo.

Si el juego ha demostrado su capacidad para potenciar el aprendizaje, la convivencia y la paz, la pregunta que interpela a la escuela pública no es por qué incluirlo, sino qué intereses se protegen cuando se decide excluirlo. Responder a esta pregunta es un desafío ético y político ineludible para quienes creen en la educación como práctica de libertad.

Referencias bibliográficas

- Apple, M. W. (2003). *Educating the “right” way: Markets, standards, God, and inequality*. RoutledgeFalmer. <https://doi.org/10.4324/9780203465418>
- Baquero, R. (2006). *Aprendizaje escolar y sujeto de la educación*. Aique Grupo Editor.
- Biesta, G. (2017). *The rediscovery of teaching*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315673535>
- Bruner, J. S. (1983). *Child’s talk: Learning to use language*. Oxford University Press.
- Caillois, R. (2001). *Los juegos y los hombres: La máscara y el vértigo* (Trad. J. Ferreiro). Fondo de Cultura Económica. (Obra original publicada en 1958)
- Constitución Política de Colombia. (1991). *Constitución Política de la República de Colombia*. <https://www.constitucioncolombia.com>
- Damasio, A. R. (1994). *Descartes’ error: Emotion, reason, and the human brain*. G. P. Putnam’s Sons.
- Enesco, I. (1996). *El juego y la infancia*. Ediciones Morata.
- Erikson, E. H. (1993). *Infancia y sociedad* (14.^a ed.). Paidós. (Obra original publicada en 1950)
- Foucault, M. (2002). *Vigilar y castigar: Nacimiento de la prisión* (Trad. A. Garzón del Camino). Siglo XXI Editores. (Obra original publicada en 1975)
- Freire, P. (2005). *Pedagogía de la autonomía: Saberes necesarios para la práctica educativa*. Siglo XXI Editores.
- Gadamer, H.-G. (1992). *Verdad y método* (Vol. 1, 5.^a ed., Trad. A. Agud Aparicio). Ediciones Sígueme. (Obra original publicada en 1960)
- Huizinga, J. (2007). *Homo ludens* (Trad. E. Imaz). Alianza Editorial. (Obra original publicada en 1938)
- Immordino-Yang, M. H., & Damasio, A. R. (2007). We feel, therefore we learn: The relevance of affective and social neuroscience to education. *Mind, Brain, and Education*, 1(1), 3–10. <https://doi.org/10.1111/j.1751-228X.2007.00004.x>
- Piaget, J. (1975). *La formación del símbolo en el niño* (Trad. J. Delval). Fondo de Cultura Económica. (Obra original publicada en 1945)
- Sarlé, P. (2006). *El juego en la educación inicial: Una mirada latinoamericana*. Paidós.
- Torres, J. (2018). *Juego, paz y reconciliación*. Universidad Nacional de Colombia.
- Vygotsky, L. S. (1995). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores* (Trad. J. M. Bravo). Crítica. (Obra original publicada en 1934)

TRAYECTORIAS Y MEMORIA DEPORTIVA DE ESTUDIANTES CON DISCAPACIDAD EN EL CAQUETÁ: SUPÉRATE INTERCOLEGIADOS 2015-2021

SPORTS TRAJECTORIES AND MEMORY OF STUDENTS WITH DISABILITIES IN CAQUETÁ: GET OVER INTERCOLLEGIATE 2015-2021

Juan David Popov Zanabria²⁸
 Luis Alberto Jara Andrade²⁹
 Tulio Enrique Rodríguez Marín³⁰

Resumen

El documento subsiguiente restaura la memoria histórica de estudiantes deportistas caqueteños con discapacidad que participaron en el programa Supérate Intercolegiados entre 2015 y 2021. El objetivo fue documentar y socializar sus experiencias y logros, vislumbrando a una población históricamente marginada en el ámbito deportivo y social. Se adoptó un enfoque cualitativo con diseño descriptivo e histórico-hermenéutico, utilizando entrevistas semiestructuradas y análisis de historias de vida como técnicas principales. Los hallazgos revelan que el deporte adaptado, además de propiciar inclusión social, mejora la calidad de vida, las relaciones interpersonales, la autopercepción y las oportunidades académicas y laborales de los paratletas. El deporte y la recreación, reconocidos como derechos humanos fundamentales, se disponen como medios para la inclusión social y la igualdad de oportunidades. En Colombia, el programa Supérate Intercolegiados cristaliza este principio al ofrecer espacios deportivos y formativos que garantizan la participación equitativa de estudiantes con discapacidad, fortaleciendo su autonomía, visibilidad y desarrollo integral. El estudio aporta significativamente a la memoria colectiva del deporte adaptado en Caquetá y robustece la necesidad de fortalecer políticas públicas que garanticen la continuidad y el apoyo a estos procesos.

Palabras clave: Deporte adaptado; inclusión; memoria histórica; discapacidad; Supérate Intercolegiados.

Abstract

The subsequent document restores the historical memory of Caquetá student athletes with disabilities who participated in the overcome Intercollegiate program between 2015 and 2022. The objective was to document and share their experiences and achievements, providing a glimpse into

Recepción: Agosto de 2021 / Evaluación: Septiembre de 2021 / Aprobado: Octubre de 2021

²⁸ Licenciado en Educación Física, Recreación y Deportes, Especialista en pedagogía de la Expresión Lúdica, Especialista en Educación Cultura y Política, Magister en Educación, Doctorando en Ciencias de la Educación, Integrante del grupo de investigación Motricidades Amazónicas, líder del semillero de investigación Motricidad, Juego y Paz. Docente investigador Universidad de la Amazonia. ORCID: <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0003-4690-2934>. Email: j.popo@udla.edu.co

²⁹ Licenciado en Educación Física, Recreación y Deportes, Especialista en Educación básica con Énfasis en Procesos pedagógicos, Especialista en Alta Gerencia y Desarrollo Deportivo, Magister en Educación Física. Docente universidad de la Amazonia, integrante del semillero de investigación Motricidad Juego y Paz. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6721-9640> E-mail: t.rodriquez@udla.edu.co

³⁰ Licenciado en Educación Física, Recreación y Deportes, Especialista en Lúdica y Recreación Para el Desarrollo Social y Comunitario, Magister en Educación. Integrante del grupo de investigación Motricidades Amazónicas, Docente investigador Universidad de la Amazonia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0254-5509> E-mail: Lu.jara@udla.edu.co

a historically marginalized population in the sports and social spheres. A qualitative approach was adopted with a descriptive and historical-hermeneutic design, using semi-structured interviews and life story analysis as the main techniques. The findings reveal that adaptive sports, besides promoting social inclusion, improve Para athletes' quality of life, interpersonal relationships, self-perception, and academic and career opportunities. Sports and recreation, recognized as fundamental human rights, are provided as a means for social inclusion and equal opportunities. In Colombia, the Supérate Intercollegiate program embodies this principle by offering sports and educational opportunities that guarantee the equitable participation of students with disabilities, strengthening their autonomy, visibility, and comprehensive development. The study contributes significantly to the collective memory of adapted sports in Caquetá and reinforces the need to strengthen public policies that guarantee the continuity and support of these processes.

Keywords: Adaptive sport; inclusion; historical memory; disability; get over Intercollegiate.

Introducción

El programa Juegos Deportivos Intercolegiados se creó mediante el decreto 1191 de junio de 1978 durante el gobierno de Alfonso López Michelsen, por el Instituto Colombiano del Deporte, con la intención que la educación física, la recreación y el deporte tengan una participación importante en la formación integral de los estudiantes en los establecimientos educativos. Desde su creación, el programa ha tenido diversos nombres. Primeramente, se llamaron *Juegos Intercolegiados* y posteriormente en 1982, se llamaron *Juegos Intercolegiados Nacionales*. A partir de 1991 se les llama "*Súper Estrellas 2.000*" y a partir del año 2013 se llaman Juegos "*Supérate Intercolegiados*", realizadas en conjunto con las competencias académicas del Ministerio de Educación Nacional también llamadas "*Supérate en el Saber*" (Sáenz et al., 2021)

Los Juegos Intercolegiados son un programa de competencias académicas, deportivas y de jornadas escolares complementarias dirigido a niños, niñas y adolescentes de 7 a 17 años, escolarizados y no escolarizados que pertenece al sector Público de orden nacional. Su intencionalidad es priorizar población vulnerable como: Grupos étnicos, discapacidad y víctimas del conflicto armado.

Ulteriormente, en el año 1978 mediante decreto 1191 del 26 de junio fue reglamentado los campeonatos Intercolegiados en Colombia, seguidamente a este acontecimiento el departamento del Caquetá realizó estos juegos en su fase departamental a partir del año 1991 y la participación en la fase final nacional. El departamento administrativo del deporte, la recreación, la actividad física y el aprovechamiento del tiempo libre en ese entonces denominado (COLDEPORTES) a través de la resolución número 000419 del 10 de marzo del 2015, aprueba la norma reglamentaria del programa Supérate Intercolegiados y en su artículo 13 y 14 reglamenta la participación de deportistas discapacitados. En relación con este último, los estudiantes deportistas discapacitados del departamento del Caquetá han participado en la final nacional del programa Supérate Intercolegiados, logrando excelentes resultados que a continuación se especifican:

Tabla 13
Logros deportivos deportistas discapacitados Caqueteños

Año	Nombre Deportistas	Clase Deportiva*	Discapacidad	Paradeporte	Pruebas	Resultados
2015	Jhon Kevin Castiblanco	T.36	Parálisis Cerebral	Paratletismo	100 Mts 200 Mts	Oro
2016	Luis Alberto Giraldo Serrano	T.11	Visual Ceguera	Paratletismo	100 Mts 200 Mts	Plata
2016	Diana Alejandra Cardona Sánchez	F.37	Parálisis Cerebral	Paratletismo	100 MTS	Bronce
2017	Luis Alberto Giraldo Serrano Diana Alejandra Cardona Sánchez	T.11F.37	Visual Ceguera Parálisis Cerebral	Paratletismo	200 Mts 1500 Mts Imp. Bala	Bronce Oro Plata
2018	Luis Alberto Giraldo Serrano Diana Alejandra Cardona Sánchez	T.11F.37	Visual Ceguera Parálisis Cerebral	Paratletismo	200 Mts 1500 Mts Imp. Bala 100 Mts 200 Mts	PLATA
2020	Juan Camilo Córdoba	BC 3	Parálisis Cerebral	BOCCIA	Singles	Bronce
2022	Nelfi Guarnizo Lozano	F.57	Física	Paratletismo	Lanza Jabalina	Bronce

Nota: *Las 10 discapacidades elegibles a menudo se denominan tres grupos distintos: a) discapacidades físicas, que comprenden las ocho discapacidades que causan limitaciones de la actividad que son de naturaleza biomecánica (disminución de la fuerza muscular, disminución del rango de movimiento, deficiencia de las extremidades, diferencia de longitud de las piernas, hipertonía, ataxia, atetosis y baja estatura); b) discapacidad visual y c) discapacidad intelectual.

Referentes teóricos

Desde una perspectiva inclusiva, el deporte trasciende su dimensión competitiva y recreativa para convertirse en un espacio formativo y de transformación social. De acuerdo con López-Bastías (2019), en el contexto de la educación inclusiva en España, la práctica deportiva por parte de personas con determinadas deficiencias favorece al desarrollo de la autonomía individual y beneficia la consolidación de valores como el respeto, la igualdad, la libertad, la dignidad y la identidad. En esta misma línea, Garay-Ordoñez y Carhuacho-Mendoza (2019) subrayan que el deporte constituye un escenario de socialización y equidad, donde se forman condiciones para el reconocimiento de la diversidad y la construcción de personas activas en la vida comunitaria. Así, el deporte adaptado se consolida como un medio pedagógico y social que responde a la

participación plena y equitativa de las personas con discapacidad, promoviendo tanto su desarrollo integral como su visibilidad en la sociedad (Tarqui-Silva et al., 2021)

Actualmente en el calendario deportivo del programa Supérate Intercolegiados, aparece el deporte adaptado, definido por Pérez (2014) citado en (Marín et al., 2019) la actividad física que permite a personas con o sin discapacidad a realizar estas de forma conjunta, ajustándose a las posibilidades y condiciones de los practicantes, mantenido el enfoque del deporte intacto, lo cual supone unas adaptaciones al reglamento y el material utilizado, con la intencionalidad de que ambos lo usen de forma efectiva y activa.

De esta manera la población escolar en condición de discapacidad accede a la práctica de actividad física que les permite desarrollar una mejor calidad de vida, además de competir y demostrar sus capacidades y habilidades en los diferentes paradesportes.

El informe mundial sobre discapacidad de la Organización Mundial de la Salud incluye un estudio realizado mediante una encuesta aplicada en 51 países, incluido Colombia sobre “Proporción de niños de 6 a 11 años y de 12 a 17 años, con y sin discapacidad, que asisten a la escuela”, el cual determinó un significativo porcentaje en la reducción de jóvenes que terminan sus estudios de primaria y la creciente probabilidad que en los países pobres los niños no tengan acceso a la educación. Así mismo, estableció que uno de los factores que determina la pobreza de los países es la falta de educación a temprana edad (Informe Mundial sobre Discapacidad, 2011)

En este mismo sentido, una de las conclusiones esbozadas por el Informe Mundial sobre Discapacidad es que la inclusión, en un sentido más estricto, implica que todos los niños con discapacidad deben ser educados en aulas convencionales con otros niños de su misma edad. En este enfoque se destaca la necesidad de modificar todo el sistema escolar. Lo que implica una retrospección más a fondo sobre la necesidad de analizar y abordar los procesos de inclusión educativa.

Según el Censo General del DANE (2005), en Colombia se registraba un total de 2'624.898 personas con limitaciones permanentes, con proyección para el 2015 de 3'051.217 personas. De las cuales, 605.214 personas están entre edades de 0 a 19 años (pág. 6). Los datos estadísticos son fundamentados por el registro de localización y caracterización de personas con discapacidad, RLCPD, herramienta web nacional, direccionada por el Ministerio de Salud y Protección Social para permitir el registro nacional. En Florencia según fuentes oficiales de la alcaldía existen 32 instituciones educativas oficiales de las cuales todas atienden niños en situación de discapacidad y 40 privadas las cuales 28 atiende este tipo de población.

El gobierno colombiano, a partir de la Constitución Política, instauró instrumentos y mecanismos para garantizar los derechos y la protección de todas las personas “especialmente a aquellas personas que, por su condición económica, física o mental, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta” (Constitución Política, 1991). La Ley Estatutaria 1618 de 2013 por su parte establece medidas de inclusión, acciones afirmativas y la obligación de realizar ajustes razonables en los ámbitos educativo, laboral, cultural, deportivo, social y político, con el propósito de eliminar cualquier forma de discriminación por razón de discapacidad. Es obligación del estado y de las instituciones elaborar políticas, programas y servicios asequibles, suscitando la participación efectiva de las personas con discapacidad en la vida social y comunitaria. Esto quiere decir que la discapacidad no se debe concebir como un límite individual, más bien como una condición que demanda transformar barreras físicas, actitudinales y normativas para garantizar la igualdad de oportunidades.

En este mismo orden y dirección el Documento CONPES 166, por su parte, precisa los compromisos necesarios para la implementación de la Política Pública de Discapacidad e Inclusión Social –PPDIS, establecida en el CONPES 80 de 2004 (CONPES 166, 2013). Y la Ley 1145 de

2007 articula las políticas, los recursos y la atención a las Personas con Discapacidad (PcD) en el nivel nacional y territorial a través del Sistema Nacional de Discapacidad -SND. A pesar de estos incansables esfuerzos, las personas con discapacidad y sus familias en Colombia tienen mayor incidencia, intensidad y niveles de pobreza multidimensional en comparación con las personas que vivían en otros hogares (Fundación Saldarriaga Concha, 2019 citado en (Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, 2021). En tal sentido, La Convención Internacional de Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad indica que los Estados deben “asegurar que las personas con discapacidad tengan la oportunidad de organizar, desarrollar y participar en actividades deportivas y recreativas, además alentar que se les ofrezca, en igualdad de condiciones con las demás, instrucción, formación y recursos adecuados” (Anula, 2013)

Este precepto reconoce al deporte y la recreación como derechos humanos fundamentales, vinculados a la inclusión social y a la igualdad de oportunidades. En el contexto colombiano, programas como Supérate Intercolegiados cristalizan esta práctica internacional, al abrir escenarios competitivos y formativos donde los estudiantes con discapacidad no solo disponiéndolos en condiciones equitativas, sino que además fortalecen su autonomía, visibilidad y desarrollo integral.

A razón de buscar una ruptura quizás cultural, política o social, surgen los siguientes interrogantes: ¿Se está cumpliendo la ley sobre inclusión educativa, deportiva y recreativa en todas las instituciones y entidades deportivas de Florencia, Caquetá?, ¿Qué están haciendo las entidades gubernamentales para que así sea?, ¿Están las instituciones educativas preparadas para atender la población Discapacitada? En su defecto ¿Los docentes son competentes para dicho cambio, o más bien capacitados para afrontar dicha realidad?, y lo que es aún más preocupante ¿Es la comunidad educativa y en general la sociedad, receptiva a la inclusión y convivencia de individuos con Discapacidad? cuestiones que van tomando claridad en el transcurso del tiempo, mientras la compleja y lenta rehabilitación se deja en manos de quienes aún luchan por acompañar al niño, niña o joven con Discapacidad a cambiar su calidad de vida; logrando su dependencia actual en independencia funcional; la desigualdad existente en igualdad de oportunidades, buscando su inclusión y transformando su entorno socio-cultural.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la discapacidad es un fenómeno complejo que manifiesta una correlación estrecha y bien limitada entre las características del ser humano y las del entorno en dónde viven, en igual forma, la Organización Panamericana de la Salud (OPS) esboza que la discapacidad debe comprenderse en consecuencia de la interacción entre la condición de salud de una persona, sus características individuales y los factores contextuales que establecen sus circunstancias de vida. Desde esta mirada la discapacidad no se restringe solamente de una deficiencia individual, sino que surge de la relación con el entorno, lo cual puede generar restricciones en el acceso, la participación y la inclusión plena en la sociedad en condiciones de igualdad (Arenas & Melo Trujillo, 2021)

Uno de los propósitos que consideran las actuales comunidades a nivel mundial según (Loor, 2019) se constituye en la cancelación de patrones de exclusión en el sistema educativo, reflejadas en barreras físicas, sociales y actitudinales inadecuadas, falta de preparación del profesorado, y limitaciones en las políticas inclusivas. Además, se identifican obstáculos como un bajo nivel de valores y actitudes para promover el respeto y valorar las diferencias, falta de gestión adecuada de recursos humanos y materiales, y escasez de actividades cooperativas que favorezcan la inclusión.

Con base en la misma forma, la discapacidad y el deporte deben entenderse desde una perspectiva inclusiva, donde la práctica deportiva no se limita al alto rendimiento, sino que constituye una herramienta clave para la rehabilitación, la salud integral y la participación social de las personas con discapacidad. Se subraya que el deporte adaptado posibilita la superación de

barreras físicas y sociales, fomenta la autonomía, fortalece la autoestima y contribuye a la integración comunitaria (Martínez Ferrer, 2015)

Desde los factores motivacionales de personas con discapacidad que inciden en la práctica deportiva los autores (Torralba et al., 2017) enfatizan que estas motivaciones se sitúan hacia la mejora de la condición física y la salud, el disfrute, la competencia y la superación personal, muy por encima de factores externos como la influencia de entrenadores, la presión familiar o el deseo de popularidad.

Igualmente, el estudio confirma que no existen diferencias significativas entre hombres y mujeres ni entre tipos de discapacidad, lo cual indica que el motivo hacia la práctica del deporte adaptado se manifiesta en patrones comunes basados en el bienestar físico, psicológico y social. Estas contribuciones fortalecen el deporte adaptado no solo como estrategia de rehabilitación, sino como un medio primordial para la inclusión social, el desarrollo integral y la equiparación de oportunidades de las personas con discapacidad (Torralba et al., 2017b)

Metodología

Ruta metodológica

La investigación se enmarcó en la ruta cualitativa, dado que brinda herramientas para explorar fenómenos sociales a través del diálogo con los sujetos implicados en la problemática de estudio, según se orienta en entender las manifestaciones, auscultando desde la óptica de los cooperantes en un entorno inherente y en correspondencia con su ambiente (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018)

Bajo esta perspectiva, el estudio orientó su análisis a las experiencias de estudiantes deportistas con discapacidad, con la intención de comprender de qué manera el deporte ha incidido en su desarrollo personal y social. Asimismo, se adoptó el planteamiento histórico–hermenéutico, según (Finol de Franco & Vera Solórzano, 2020) los elementos de la fenomenología y la hermenéutica se combinan para comprender la realidad desde la óptica de la experiencia humana. Y la interpretación del significado. Esta ruta metodológica posibilitó la reconstrucción de la memoria histórica de los estudiantes caqueteños con discapacidad, quienes participaron en el programa *Supérate Intercolegiados* durante el periodo 2015-2021.

El uso de las historias de vida constituyó una estrategia central, pues permitió recuperar relatos individuales que reflejan tanto la verdad subjetiva como las experiencias colectivas de los deportistas. En ese sentido, la historia de vida busca descubrir la relación dialéctica, la negociación cotidiana entre aspiración y posibilidad, entre utopía y realidad, entre creación y aceptación; por ello, sus datos provienen de la vida cotidiana, del sentido común, de explicaciones y reconstrucciones que el individuo efectúa para vivir y sobrevivir diariamente (Ruiz Olabuénaga, 2012) citado en (Cordero, 2012).

Con referencia a lo anterior, la investigación trasciende la simple descripción de hechos para convertirse en un ejercicio de interpretación crítica que aporta a la comprensión del deporte adaptado como escenario de inclusión y construcción de memoria social.

Categorías de Análisis y Procedimientos

Según Hugo Cerda (2002) clarifica que las categorías son opiniones frecuentes que evidencian las particularidades y aspectos y conexiones más comunes y principales de los sucesos y el conocimiento (periodo, espacio, medida y condición, aspecto y capacidad, eventualidad y objetividad, etc.) citado en (Romero Chaves, 2005)

Para el desarrollo de la investigación cada una de las categorías se realizó mediante un dialogo con estudiantes deportistas discapacitados e investigador, a través de la realización de la

entrevista semiestructurada y de esa interacción dialógica se identificó y resaltó desde los diferentes contextos, lo deportivo, familiar, educativo y estatal gubernamental, cada uno de los aspectos expuestos por los protagonistas del proceso.

Universo y muestra: sujetos vivenciales

Al efectuar un estudio es indispensable interpretar las opiniones trascendentales del universo y la muestra. De acuerdo con (Sierra Bravo, 1994), el universo se constituye del total de los habitantes o asociación de instituciones que se anhelan indagar y que estiman la probabilidad de ser inspeccionadas personalmente en el desarrollo de investigación. Por otra parte, la muestra es una fracción figurativa cogida del universo. Conforme Hernández y Mendoza (2018), la muestra es un subgrupo escogido del universo que se estudia con el fin de lograr deducciones legales con respecto a la totalidad de la población.

Por consiguiente, la población y muestra se obtiene por una decisión de conveniencia, que está compuesta por tres (3) estudiantes deportistas con discapacidad que han participado en el programa Supérate, Intercolegiados en los años 2015 a 2021, con el propósito de argumentar sobre sus vivencias en el deporte.

Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Se utilizó una entrevista semiestructurada, enfatizando lo expuesto por (Babativa Salamanca et al., 2018) la entrevista semiestructurada es un instrumento cualitativo que permite recolectar información precisa y detallada durante una conversación, entre el entrevistador y el entrevistado, ya sea de manera individual o en grupo. Lo expresado en forma de dialogo promotor de acercamientos entre subjetividades que se unen o relacionan por medio de la locución, admitiendo que surjan presentaciones, remembranzas y sentimientos razonables correspondientes a la memoria particular, a la memoria comunitaria y a la existencia sociocultural de las personas vinculada.

Estrategia de análisis de la información

El análisis se realizó a partir de la transcripción de la información manifestada por los sujetos entrevistados. Los relatos se interpretaron, posteriormente, se revisaron minuciosamente los textos donde se configuraron elementos conceptuales que fueron profundizados teóricamente. Por último, se realizó la condensación, y se procedió a la concreción de los relatos. La información recolectada se estructuró a partir de registros narrativos emanados de las entrevistas y en relación con las características contextuales de cada sujeto vivencial.

Resultados

Categoría vinculación deportiva

Los hallazgos demuestran que el proceso de vinculación deportiva de las personas con discapacidad en Florencia-Caquetá, se especifica por la presencia de múltiples obstáculos en las etapas iniciales. Los participantes revelaron que su inicio en el paraatletismo no contó con un acompañamiento familiar concreto, lo que creó sentimientos de aislamiento y dificultades para integrarse en el ámbito deportivo. A ello se sumaron limitaciones económicas, pues la carencia de recursos por parte de entes gubernamentales impidió la participación en eventos deportivos a nivel nacional y por consiguiente al acceso de implementos deportivos y a escenarios adecuados para la práctica.

Otro aspecto descrito fue la ausencia de guías que se adapten a la discapacidad para la competencia y entrenadores con formación en deporte adaptado, lo cual atrasó la consolidación de una práctica deportiva inclusiva. En las narrativas de los atletas se reconoce que muchos venían de

contextos rurales y de experiencias de socialización exclusiva, lo que hizo más complejo el tránsito hacia entornos deportivos urbanos. No obstante, la práctica del deporte incorporó un punto de inflexión: les permitió socializar, alcanzar mayor independencia personal y acceder a oportunidades educativas, como el ingreso a la universidad.

Los beneficios de la vinculación deportiva fueron significativos tanto en la dimensión física como en la emocional. En el primer caso, se evidenció mejoría en condiciones motoras preexistentes, además que sirvió como recuperación a algunas patologías existentes como la “espasticidad”, al ser el deporte una herramienta de rehabilitación y fortalecimiento físico. En la dimensión emocional, los atletas reconocieron que la práctica deportiva se constituyó en un medio de resiliencia, orgullo y motivación, lo que a su vez los proyectó como referentes para las nuevas generaciones de deportistas con discapacidad en la región.

Categoría apoyo familiar

El apoyo familiar en el proceso de iniciación deportiva de los atletas con discapacidad presenta tensiones entre la indiferencia y el compromiso. En primer lugar, los deportistas manifestaron que su inclusión en el deporte pasó desapercibida dentro de sus núcleos familiares, donde no existía un fuerte vínculo de unión, dado que cada integrante se ocupaba de sus actividades de manera individual. Este contexto inicial coartó el acompañamiento emocional durante las primeras etapas de vinculación deportiva.

Sin embargo, se identificó que, a pesar del escaso acompañamiento afectivo, sí existía un interés familiar en vigilar que los jóvenes mantuvieran un comportamiento adecuado y se alejaran de conductas de riesgo. Lo anterior denota una forma de cuidado indirecto que, si bien no se tradujo en una motivación deportiva explícita, sí representó un interés en su bienestar integral.

De manera significativa, se destaca el rol de la familia materna como el principal soporte para el desarrollo deportivo de los atletas. Aun en ausencia de respaldo económico por parte de entes institucionales y gubernamentales, fueron las madres, abuelos y otros parientes quienes asumieron la gestión de recursos económicos para garantizar la participación en competencias y compromisos deportivos. Este apoyo familiar se constituyó en un factor clave para la permanencia de los jóvenes en la práctica del deporte adaptado.

Categoría apoyo institucional educativo

El apoyo de las instituciones educativas se presentó de manera heterogénea. Durante la educación básica y media, la deportista entrevistada afirmó haber recibido apoyo económico que le permitió participar activamente en competencias deportivas. Sin embargo, el entorno escolar estuvo marcado por episodios de acoso escolar y acoso provenientes tanto de docentes como de compañeros, lo cual creó un ambiente excluyente.

En la universidad, al inicio, el estudiante deportista se sintió incómodo en los espacios sociales y académicos, asistiendo más por obligación que por motivación personal. Con el tiempo, esta percepción cambió y se resignificó su proceso formativo. Aun así, permanecieron dificultades en la relación con algunos docentes, quienes mostraron poca empatía y escasa flexibilidad frente a las ausencias por competencias deportivas, generando trabas en la continuidad académica.

Finalmente, se identificó que el acceso a la educación superior no fue producto de políticas inclusivas institucionales claras, sino del reconocimiento deportivo nacional, lo cual evidencia limitaciones estructurales en la implementación de medidas de inclusión en el ámbito universitario.

Discusión

Los resultados muestran que la vinculación deportiva de personas con discapacidad se encuentra terciada por factores estructurales, sociales y emocionales. Como lo expresa (Vidal-Fernández et al., 2013) una de las principales barreras es la falta de infraestructuras y equipamientos accesibles. Muchos centros deportivos carecen de instalaciones adaptadas, como rampas de acceso, vestuarios accesibles o equipos adaptados, lo que dificulta la participación de las personas con discapacidad. así mismo, la falta de formación de guías y entrenadores especializados se alinea con lo expuesto por (Floriano Rodríguez et al., 2018), quienes subrayan la necesidad urgente de desarrollar competencias profesionales en entrenadores de deporte adaptado, el desconocimiento técnico en la formación de entrenadores dificulta la inclusión plena de los atletas con discapacidad.

En cuanto a los beneficios físicos y emocionales reportados, los hallazgos concuerdan con estudios de (Navarrete Moriones & Cruz Perdomo, 2020) quienes destacan que el deporte adaptado funciona como un espacio terapéutico que fortalece la salud física y contribuye al bienestar psicológico, generando procesos de resiliencia y construcción identitaria. El testimonio de una deportista ilustra esta dimensión, ya que resignifica su experiencia vital a través del deporte, encontrando un sentido de orgullo y reconocimiento social.

El proceso de interrelaciones derivado de la práctica deportiva también ha sido señalado por (Soler Nariño & Bring Pérez, 2017) cuando refiere que: no podemos pensar una práctica deportiva determinada fuera de la relación con las instituciones, las federaciones y clubes deportivos, el contexto sociocultural en el que se realiza, los grupos sociales, las tradiciones culturales, el sistema político, entre otros aspectos que pueden darle una ubicación determinada a ese deporte y a sus practicantes.

En este sentido, el ingreso a la universidad gracias al deporte, como lo narró uno de los atletas, refleja en tanto abre oportunidades de inclusión educativa y social, como un elemento fundamental en la integración de personas con discapacidad, dado que permite transitar de escenarios de aislamiento a comunidades de práctica que fortalecen la autonomía. En este sentido, resulta imprescindible la consolidación de una política institucional clara y coherente que garantice la inclusión educativa de las personas en situación de discapacidad. Dicha política debe traducirse en la implementación de planes y programas concretos que contemplen, entre otros aspectos: el diseño de estrategias pedagógicas orientadas a la atención de las necesidades educativas especiales (NEE); la capacitación permanente del profesorado en el uso de adaptaciones curriculares y metodológicas; así como el desarrollo de iniciativas culturales y deportivas que contribuyan a la formación integral de los estudiantes con discapacidad, sin barreras ni discriminación, garantizando el ejercicio pleno de sus derechos y el acceso equitativo a las oportunidades de formación (Fernández-Morales & Duarte, 2016)

Finalmente, se reconoce que el deporte no solo aplica como una actividad física o competitiva, sino como un fenómeno comunitario e integrador, que articula valores sociales, educativos y culturales, tal como lo plantea (Camargo R. et al., 2013), el deporte actúa como un puente que facilita los procesos de integración y socialización, incidiendo en la formación de identidades personales y colectivas. Al mismo tiempo, refleja y reproduce las diferencias y tensiones propias del sistema social, convirtiéndose en una práctica que no solo promueve cohesión, sino que también reafirma las dinámicas y determinantes sociales vigentes.

Los resultados permiten afirmar que el apoyo familiar constituye un elemento decisivo en los procesos de iniciación y permanencia en el deporte adaptado. Aunque se identificaron déficits en la unión familiar y en la motivación inicial, la presencia de la familia materna como soporte económico y emocional resultó esencial para la continuidad de los jóvenes en el deporte. Esta

evidencia coincide con lo planteado por (Vargas Olea et al., 2014), quienes sostienen que la familia se convierte en un apoyo persistente que sostiene la práctica deportiva y la identidad del deportista con discapacidad.

En concordancia con (Santana Valencia, 2019) refiere que la resiliencia no debe concebirse exclusivamente como una capacidad individual, sino como un proceso dinámico y relacional, donde intervienen factores personales (autoestima, motivación, autonomía) y contextuales (apoyo familiar, redes sociales, inclusión educativa). Desde esta mirada, la discapacidad no es una dificultad absoluta, sino un escenario donde la resiliencia se expresa a través de la armonía y la búsqueda de nuevas oportunidades de progreso. En contextos donde los programas estatales de apoyo son insuficientes, las familias asumen la responsabilidad de gestionar recursos, lo cual reafirma el papel del núcleo familiar como agente mediador entre la exclusión institucional y la inclusión deportiva. De este modo, el testimonio de los deportistas de Florencia refleja como la red de vínculos y acciones colectivas familiares permite superar barreras económicas y sociales.

Por otro lado, los hallazgos también evidencian que la familia materna tuvo un rol determinante en la promoción de la autonomía y la independencia de los jóvenes, ya que el esfuerzo por acompañarlos en sus competencias reforzó su autoestima y sentido de pertenencia.

Respecto al apoyo institucional educativo, la investigación revela tensiones entre los marcos normativos y las experiencias cotidianas. Aunque la Ley 115 de 1994 y el Decreto 2082 de 1996 proponen una educación inclusiva, en la práctica persisten experiencias de exclusión como el acoso escolar y la falta de empatía docente. Esta situación concuerda con lo expresado por (Rodríguez-Hidalgo et al., 2021), quien aduce que los estudiantes con discapacidad son un sector de la población escolar particularmente vulnerable a un fenómeno de violencia injustificada tan devastador para el bienestar y la calidad de la vida social como es el bullying.

En síntesis, las tres categorías permiten concluir que, a pesar de los logros individuales de los deportistas con discapacidad, el proceso de inclusión deportiva y educativa sigue dependiendo más de esfuerzos familiares y personales que de la existencia de un sistema estructurado de apoyo institucional.

Conclusiones

La inclusión de individuos con discapacidad en actividades deportivas, recreativas y competitivas establece un eje fundamental en la construcción de sociedades más equitativas, participativas y cohesionadas. En el contexto de Florencia-Caquetá, esta categoría alcanza una notable importancia en reconocer la diversidad funcional como una condición que no restringe las capacidades humanas, más bien reclama la creación de escenarios accesibles, adaptados y respetuosos de las diferencias individuales. El deporte y la recreación, más allá de su carácter lúdico, se establecen como prácticas sociales que viabilizan la integración, el desarrollo de la autonomía personal y el fortalecimiento de la identidad social de las personas con discapacidad.

En el ámbito local, la participación de este grupo poblacional en programas deportivos y recreativos aún enfrenta desafíos estructurales, como la falta de infraestructura inclusiva, la escasez de profesionales capacitados en el diseño de actividades adaptadas y la permanencia de imaginarios sociales que asocian la discapacidad con limitaciones insuperables, las cuales coartan la integración no solo al campo deportivo y deportivo, si no a las relaciones sociales. No obstante, también se evidencian adelantos gracias a la implementación de políticas públicas orientadas por el Plan Decenal del Deporte, la Recreación, la Educación Física y la Actividad Física en Colombia (2019-2029), que resalta la importancia de garantizar la inclusión efectiva en todos los niveles de práctica deportiva.

El desarrollo de procesos competitivos en Florencia, Caquetá, apertura oportunidades significativas para visibilizar los talentos de las personas con discapacidad en escenarios locales, departamentales y nacionales (Juegos Intercolegiados). Sin embargo, la vinculación efectiva requiere trascender la mera participación simbólica, impulsando verdaderos procesos formativos que fortalezcan las capacidades físicas, técnicas y sociales de los deportistas. El Programa Supérate Intercolegiados para atletas con discapacidad permitió ser una oportunidad que ofrece caminos para construir relaciones comunitarias, favoreciendo la inserción, la formación de principios, y de esta manera contribuyendo a mejorar su calidad de vida.

En este sentido, la categoría de vinculación de personas con discapacidad a las actividades deportivas, recreativas y competitivas en Florencia, Caquetá, se convierte en un escenario de análisis para evaluar no solo los esfuerzos institucionales, sino también el grado de compromiso de las comunidades y organizaciones deportivas en la construcción de una cultura inclusiva. Así, el desafío consiste en consolidar una visión donde la práctica deportiva y recreativa no se limite a un derecho enunciado, sino que se materialice en programas sostenibles que derriben barreras físicas, sociales y culturales, afirmando la participación plena y efectiva de las personas con discapacidad.

Con base a sus historias de vida fue factible reconocer los frutos y el crecimiento desde lo social y su desarrollo personal, afianzando su autoestima y los deseos de continuar con sus proyectos al lado de sus seres queridos. De igual manera continuar con sus procesos de formación académica en la educación superior y la generación de empresa privada, además de ser personas influyentes desde la política, lo que los hace ejemplos a seguir desde lo deportivo y educativo por la capacidad que han demostrado para salir adelante como individuos sociales.

Referencias bibliográficas

- Anula, A. (2013). Convención Internacional de Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad en Fácil Lectura. *Real Patronato sobre Discapacidad*. Serrano, 140. 28006 Madrid. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.uns.edu.ar/wp-content/uploads/2011/10/ConvencionLecturaFacil.pdf
- Arenas, A. D. P., & Melo Trujillo, D. E. (2021). Una mirada a la discapacidad psicosocial desde las ciencias humanas, sociales y de la salud. *Hacia la Promoción de la Salud*, 26(1), 69-83. <https://doi.org/10.17151/hpsal.2021.26.1.7>
- Camargo R., D. A., Gómez, E. A., Ovalle O., J., & Rubiano, R. (2013). La cultura física y el deporte: Fenómenos sociales. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 31, 116-125. <https://doi.org/10.17533/udea.rfnsp.13637>
- Cordero, M. C. (2012). *Historias de vida: Una metodología de investigación cualitativa*. 5(1). <https://revistas.upr.edu/index.php/griot/article/view/1775/1568>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2021). *El diamante del cuidado frente a la experiencia de la discapacidad en Colombia: Una aproximación a los requerimientos diferenciales de las personas con discapacidad y de sus propios cuidadores en 2021* (Nota Estadística No. 1 de 2020 No. 1; p. 93). Sistema Estadístico Nacional-Colombia (SEN) Y Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). <https://www.dane.gov.co>

- Fernández-Morales, F. H., & Duarte, J. E. (2016). Retos de la inclusión Académica de Personas con Discapacidad en una Universidad Pública Colombiana. *Formación universitaria*, 9(4), 95-104. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062016000400011>
- Finol de Franco, M., & Vera Solórzano, J. L. (2020, junio 30). *Paradigmas, enfoques y métodos de investigación: Análisis teórico*. 3(1). <https://www.atlantic.edu.ec/ojs/index.php/mundor/article/view/38>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (First edition). McGraw-Hill Education. https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=5A2QDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=la+ruta+de+la+investigacion+sampieri&ots=TkXjVWVnFZ&sig=u3c9VzurXUZzoms hAviNMHV7Trc&redir_esc=y#v=onepage&q=la%20ruta%20de%20la%20investigacion%20sampieri&f=false
- Informe Mundial sobre Discapacidad* (p. 388). (2011). Organización Mundial de la Salud. <file:///Volumes/TypefiFiles/Books/978-9240688230/CIP%20and%20disclaimer/www.who.int>
- Loor, S. B. (2019). *ADOLESCENTES ECUATORIANOS CON DISCAPACIDAD MOTRIZ: ADAPTACIÓN AL SISTEMA EDUCATIVO, FACTORES PSICOSOCIALES, DE PERSONALIDAD Y PSICOPATOLÓGICOS*.
- Marín, C., José, R., Fernández, C., Julián, J., Pinta, M., Lizbeth, M., Solorzano, S., Luisa, M., Zapata, S., & Darío, R. (2021). *Hermenéutica del lenguaje: El significado del deporte adaptado*. 3(2), 13. <https://www.revistainvecom.org/index.php/invecom/article/view/1082/142>
- Martínez Ferrer, J. O. (2015). *Estudio y protocolización del proceso de inclusión del deporte de competición de las personas con discapacidad en las federaciones deportivas convencionales en el Estado Español* [Universitat Ramon Llull]. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/351962/Tesi_Jose_Oriol_Martinez.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rodríguez-Hidalgo, A. J., Pincay, A. A., Payán, A. M., Herrera-López, M., & Ortega-Ruiz, R. (2021). Los Predictores Psicosociales del Bullying Discriminatorio Debido al Estigma Ligado a las Necesidades Educativas Especiales (NEE) y la Discapacidad. *Psicología Educativa*, 27(2), 187-197. <https://doi.org/10.5093/psed2020a22>
- Romero Chaves, C. (2005). LA CATEGORIZACION: UN ASPECTO CRUCIAL EN LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA. *Revista de Investigaciones*, 11, 113-118. biblioteca.unicesmag.edu.co
- Sáenz, S. C., Parada, I. J., & Sarmiento, E. O. (2021). *PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES PROGRAMA JUEGOS INTERCOLEGIADOS DEL MINISTERIO DEL DEPORTE* [Corporación Universitaria Minuto de Dios]. https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=juegos+superate+intercolegia dos&oq=JUEGOS+SUPERATE+
- Santana Valencia, E. V. (2019). La construcción de la resiliencia familiar en la experiencia de la discapacidad: Una posibilidad para generar procesos inclusivos. *Sinéctica, Revista Electrónica de Educación*, 53, 1-23. [https://doi.org/10.31391/S2007-7033\(2019\)0053-012](https://doi.org/10.31391/S2007-7033(2019)0053-012)

- Sierra Bravo, R. (1994). *Técnicas de Investigación Social. Teorías y Ejercicios*. Paraninfo. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://abcproyecto.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/11/sierra-bravo-tecnicas-de-investigacion-social.pdf
- Soler Nariño, O., & Bring Pérez, Y. (2017). *El derecho del deporte en Iberoamérica. Desafíos y experiencias nacionales en el Siglo XXI*. Unión Nacional de Juristas de Cuba. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7137265>
- Torralba, M. Á., Braz, M., & Rubio, M. J. (2017). La motivación en el deporte adaptado. *Psychology, Society, & Education*, 6(1), 27. <https://doi.org/10.25115/psye.v6i1.506>
- Vargas Olea, D. L., Martínez Vargas, I. S., Soto, J., Molinares Ruiz, L. F., & Vergara Vergara, V. V. (2021, julio 17). EL PAPEL DE LA FAMILIA Y EL DEPORTE EN LA SUPERACIÓN DE BARRERAS PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD FÍSICA. *Ciencia y Educación*, 5(7.1). <https://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/380/569>