

María del Pilar Ramírez Salazar

EDITOR



# SOCIEDAD E INNOVACIÓN EN TIEMPOS DE PANDEMIA EL VIRUS QUE ACTIVÓ LA INNOVACIÓN







SOCIEDAD E INNOVACIÓN  
EN TIEMPOS DE PANDEMIA  
EL VIRUS QUE ACTIVÓ LA INNOVACIÓN

María del Pilar Ramírez Salazar  
Editor

Rinaudo Mannucci, María Eugenia

Sociedad e innovación en tiempos de pandemia: el virus que activó la innovación / María Eugenia Rinaudo Mannucci... [y otros veintitrés]. Descripción: 1a edición / Bogotá: Universidad Ean, 2021. 278 páginas.

ISBNe 9789587566543

- |                           |                 |                              |
|---------------------------|-----------------|------------------------------|
| 1. COVID-19 (Enfermedad)  | 2. Economía     | 3. Innovaciones tecnológicas |
| 4. Transformación digital | 5. Bioseguridad | 6. Sostenibilidad            |

I. Ramírez Salazar, María del Pilar (editor)

II. Velásquez Sánchez, Juan Carlos (adaptador)

330 CDD23

#### **Edición**

Gerencia de Investigación y Transferencia

#### **Gerencia de Investigación y Transferencia**

Leonardo Rodríguez Urrego

#### **Coordinadora de Publicaciones**

Laura Cediel Fresneda

#### **Corrector de estilo**

Juan Carlos Velásquez Sánchez

#### **Diagramación y finalización**

Juan Pablo Rátiva González

#### **Diseño de carátula**

Juan Pablo Rátiva González

Publicado por Ediciones EAN, 2021.

Todos los derechos reservados.

ISBNe: 978-958-756-654-3

©Universidad EAN, El Nogal: cl. 79 n.º 11-45, Bogotá D. C., Colombia, Suramérica, 2019 Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN®.

©UNIVERSIDAD EAN: SNIES 2812 | Personería Jurídica Res. n.º 2898 del Minjusticia - 16/05/69| Vigilada Mineducación. CON ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE ALTA CALIDAD, Res. n.º 29499 del Mineducación 29/12/17, vigencia 28/12/21.

Producido en Colombia.

SOCIEDAD E INNOVACIÓN  
EN TIEMPOS DE PANDEMIA:  
EL VIRUS QUE ACTIVÓ LA INNOVACIÓN





Este libro surge de las reflexiones de estudiantes del Doctorado en Gestión de la Universidad EAN, e investigadores de diferentes grupos categorizados en Minciencias, preocupados por la situación actual por la que se está atravesando en Colombia, debido al virus del COVID-19 que cambió drásticamente la dinámica económica nacional y mundial.



# CONTENIDO

Presentación.....	11
<i>María del Pilar Ramírez Salazar</i>	

## SECCIÓN 1

Resiliencia, circularidad y consumo sostenible en tiempos de coronavirus.....	13
---	----

### Capítulo 1

Sostenibilidad en tiempos de coronavirus en Colombia: un análisis de resiliencia.....	15
<i>María Eugenia Rinaudo, Enrique Gilles, Alberto Uribe, Natalia Zapata</i>	

### Capítulo 2

Oportunidades de evolución para la actividad productiva: regeneración, circularidad y crecimiento verde.....	39
<i>José Alejandro Martínez</i>	

### Capítulo 3

Responsabilidad compartida en la creación de ecosistemas de consumo sostenible después de la pandemia COVID-19.....	63
<i>Jaime Andrés Reyes Paez</i>	

## SECCIÓN 2

Transformación digital-política pública y bioseguridad para el cambio requerido en la nueva economía de bajo contacto.....	83
---	----

### Capítulo 4

Impulso a la transformación digital de la educación superior como resultado del COVID-19.....	85
<i>Diego Cardona, Sandra Ujueta</i>	

### Capítulo 5

El COVID-19 en Colombia: un análisis desde el enfoque de las corrientes múltiples de la política pública.....	127
<i>Iván Rodrigo Ramírez Vargas, Fred Davinson Contreras Palacios, Raúl Andrés Tabarquino Muñoz</i>	

## Capítulo 6

¿Qué tan preparadas están las mipymes de Bogotá para la adopción de protocolos de bioseguridad como respuesta al COVID-19?.....161

*Sandra Jennina Sánchez Perdomo, Johanna Cárdenas Acevedo, Óscar Orlando Martínez Ladino, Diego Rafael Roberto Cabrera Moya*

## SECCIÓN 3

**Propuestas de reactivación económica a sectores salud, educación, turismo, consumo masivo y agrícola ..... 183**

## Capítulo 7

Cambios presentados en la experiencia del cliente en el sector educación y salud en Bogotá, en época de cuarentena debido a la crisis por SARS-COV 2 □ COVID-19.....185

*Germán Mauricio Rojas Sánchez, César Augusto Cortés Jiménez, María de Pilar Ramírez*

## Capítulo 8

La creación de valor compartido como factor para la reactivación económica en el sector del turismo en situaciones de crisis □ caso Colombia .....219

*William Alonso Morales Cely, John Antuny Pabón León, Jaime Roldán Parra, María del Pilar Ramírez Salazar*

## Capítulo 9

Propuesta de fortalecimiento a cadena de suministro agrícola: garantía de seguridad alimentaria en crisis por COVID-19.....241

*Luz Maribel Guevara, Leidy Natalia Zapata*

## Capítulo 10

Cómo innovar abierta y colaborativamente en tiempos de crisis: caso sector comercio minorista de la ciudad de Quibdó; Supermercado Mercadiario Ltda.....259

*Juan Carlos Orejuela, María de Pilar Ramírez Salazar, Rafael Pérez Uribe*

# PRESENTACIÓN



María del Pilar Ramírez Salazar<sup>1</sup>

El año 2020 fue muy particular, el cual siempre se recordará por los cambios ocurridos en la forma de vivir la vida, un año de grandes reflexiones para la humanidad acerca del manejo político, científico, social, ambiental, sanitario y empresarial. Esta época se caracterizará por el inmenso aprendizaje hacia el manejo de las nuevas herramientas tecnológicas que se están utilizando para afrontar el teletrabajo, y por el cambio en las relaciones sociales dada la necesidad y casi una obligación de suprimir el contacto con las personas para evitar propagar el virus del COVID-19<sup>2</sup> (Minsalud, 2020), causante de toda esta situación tan especial. Ya se lee en el argot científico que estamos inmersos en la economía del *Low Touch*. Según el reporte del *Board of innovation*, se dice que la economía de bajo contacto es el nuevo estado de nuestra sociedad y economía, permanentemente alterada por el COVID-19, caracterizada por interacciones de bajo contacto, medidas de salud, medidas de seguridad, nuevos comportamientos humanos y permanentes cambios en la industria (De Ridder y Nick De Mey, 2020).

Con el ánimo de aportar en la comprensión de esta extraña y particular situación de vida por la que se está atravesando a nivel mundial, los académicos de la Universidad EAN, en especial los estudiantes del Doctorado

- 1 María del Pilar Ramírez Salazar, doctora en Gestión de la Universidad EAN, doctora en Ciencias Empresariales de la Universidad Nebrija, España, magister en Gestión de Organizaciones de la Universidad Quebec, Canadá, administradora de empresas de la Universidad EAN, licenciada en Educación de la Universidad Pedagógica Nacional. Actualmente investigadora, consultora y profesora de la Universidad EAN. Interesada en temas de innovación abierta colaborativa, emprendimiento, gestión y sostenibilidad. Coautora Modelo RISE (Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial). Representante de la RED Universidad Empresa de América Latina el Caribe y la Unión Europea (ALCUE), colíder del Programa EAN BIZLAB. Miembro del grupo Dream Team de Sostenibilidad, Universidad EAN. Investigadora sénior del grupo G3pymes, categorizado en A1 en Colciencias.
- 2 Nuevo Coronavirus: COVID-19. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/ET/abece-coronavirus.pdf>

en Gestión e investigadores de varios grupos de investigación, se han tomado el tiempo de reflexionar sobre este momento tan crucial para todas las sociedades y han querido recoger en un libro los análisis que se han desarrollado alrededor de algunos comportamientos observados sobre algunos sectores y prácticas empresariales.

El libro que se presenta a continuación está dividido en tres secciones: 1) la primera sección hace alusión a la importancia de la resiliencia, la circularidad y el consumo sostenible en tiempos de corona virus. 2) La segunda sección se relaciona con una mirada hacia la transformación digital, la política pública vista desde varias corrientes y la preparación hacia la bioseguridad para el cambio requerido en la nueva economía del bajo contacto. 3) en la tercera sección se presentan una serie de propuestas de reactivación económica para los sectores de: salud, educación-turismo, consumo masivo y sector agrícola.

Se espera con el aporte de este libro, que pueda servir de reflexión a diferentes grupos de interés en los ámbitos académicos, gubernamentales y empresariales, aquí se deja un marco de referencia para que en futuras investigaciones se siga profundizando en estos temas socioeconómicos que tanto vienen cambiando y afectando a las diferentes sociedades enmarcadas en la situación de pandemia y pospandemia del COVID-19.

# — SECCIÓN 1 —

RESILIENCIA, CIRCULARIDAD  
Y CONSUMO SOSTENIBLE EN  
TIEMPOS DE CORONAVIRUS





# Capítulo 1

## Sostenibilidad en tiempos de coronavirus en Colombia: un análisis de resiliencia

María Eugenia Rinaudo  
merinaudo@universidadean.edu.co

Enrique Gilles  
enrique.gilles@cesa.edu.co

Alberto Uribe  
auribejo@universidadean.edu.co

Natalia Zapata  
lnzapata@universidadean.edu.co



## RESUMEN

La globalización de la crisis vinculada al COVID-19 y las continuas prácticas antrópicas en contra de la biósfera, han generado tensiones sobre el sistema socioecológico y sobre nuestra capacidad como civilización para cumplir con las metas asociadas a la Agenda 2030. Por esta razón, en este capítulo se identifican y analizan las dimensiones de la sostenibilidad afectadas por la pandemia a través de una herramienta de medición de la resiliencia, la cual utiliza indicadores dentro de los parámetros de vulnerabilidad asociada al factor social, adaptabilidad asociada al factor ambiental, y por último planeación asociadas al factor económico. Los resultados para Colombia muestran un panorama complejo, con serios problemas de resiliencia para superar la pandemia, lo cual plantea múltiples desafíos para la política pública y el mundo de los negocios, a la vez que invita a toda la sociedad a una profunda reflexión.

## PERFILES DE LOS AUTORES

**María Eugenia Rinaudo:** es MSc en Sistemas de Vida Sostenible y cuenta con más de 12 años de experiencia profesional en América Latina y Europa. Su trabajo se ha enfocado en la gestión efectiva del cambio climático y el diseño de soluciones basadas en la naturaleza a partir de la innovación, la gestión del conocimiento y el pensamiento sistémico. Fue coordinadora de biodiversidad y cambio climático en el Instituto Alexander von Humboldt (Bogotá), actualmente se desempeña como Coordinadora de Sostenibilidad de la Universidad EAN, donde también ejerce como docente y líder de la línea de investigación en [soluciones basadas en la naturaleza y cambios transformativos] del Grupo Indevos. También forma parte del grupo de expertos para la Evaluación Nacional en Biodiversidad y Servicios Ecosistémicos de la IPBES.

**Enrique Gilles:** es economista de la Universidad de la República (Uruguay), magíster en Economía del Medio Ambiente, los Recursos Naturales, la Energía y la Agricultura, y Ph. D. en Economía, ambos de la Toulouse School of Economics (Francia). Tiene más de 15 años de experiencia en docencia, investigación y consultoría en temas de economía internacional y regional. Su agenda de investigación se centra en los efectos de la inserción internacional de países, empresas y consumidores en la etapa actual de la globalización. Ha analizado los impactos de las cadenas globales de valor en términos económicos (generación y distribución de valor agregado), sociales (cantidad y calidad del empleo generado) y ambientales (huellas de carbono, agua, materiales) a lo largo y ancho de países y sectores de actividad económica. Cuenta con publicaciones en revistas indexadas de primer nivel y asiste regularmente a congresos internacionales en dichas áreas. Ha sido director del Doctorado en Gestión de la Universidad EAN, donde se desempeña como profesor titular.

**Alberto Uribe:** es ingeniero civil de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, MSc en Environmental Engineering y Ph. D. en Environmental Engineering de la Universidad de Cincinnati, USA. Especializado en Gestión Integral de Residuos Sólidos y Peligrosos, investigación de sitios contaminados y remediación de suelos. Profesor titular de la Facultad de Ingeniería de la Universidad EAN, desarrollando temas de gestión de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEEs) y trabajando a través del programa Fulbright Specialist para el manejo integral de cuencas hidrográficas.

**Natalia Zapata:** es doctora en Proyectos de Investigación Ambiental, magíster en Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible. Profesional en Ingeniería Agronómica de la Universidad Nacional de Colombia. Con 14 años de experiencia en producción sostenible, educación ambiental universitaria, responsabilidad social empresarial, incluyendo proyectos de mitigación de impacto ambiental y desarrollo rural sostenible, certificación en procesos de producción con cadena de suministro sostenible.

# INTRODUCCIÓN

Las alteraciones causadas por el coronavirus tipo 2 del síndrome respiratorio agudo grave (SARS-CoV-2) sobre las dimensiones del desarrollo han convocado a científicos, tomadores de decisión y comunidades a replantear algunos indicadores en términos de sostenibilidad para poder responder a la pandemia de una forma efectiva y eficaz. La potencia con la cual el virus y su enfermedad asociada (denominada COVID-19) se han manifestado a escala global no tienen precedentes en la historia de la humanidad y llaman a respuestas basadas en la evidencia. Al mismo tiempo, se ha venido generando una urgente necesidad de replantear las acciones antrópicas y buscar las opciones para favorecer la conservación de la biodiversidad y sus servicios ecosistémicos y minimizar los riesgos por los inminentes impactos ambientales derivados del cambio climático, la contaminación, la pobreza energética o la inseguridad alimentaria. En definitiva, se trata de definir escenarios para lograr un «espacio seguro para la humanidad», como lo plantean Rockström *et al.* (2009) y más recientemente Raworth (2018).

Parte de este entendimiento debe estar orientado a la toma de decisiones pos-COVID-19, pues la búsqueda de soluciones y alternativas por parte de los países para superar las crisis «sobre todo económicas y sociales» que ya se están empezando a manifestar durante la pandemia, requiere de un fortalecimiento de la resiliencia en los ámbitos de la sostenibilidad, entendida esta como una cualidad articuladora del desarrollo a través de la innovación. Sin lugar a duda, la superación de esta crisis sanitaria marcará una prueba para los países que buscan transitar hacia la sostenibilidad a partir de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La emergencia de la COVID-19 ha ayudado a evidenciar y en parte a comprender que es imperativo medir los factores de riesgo que determinan las diferentes amenazas para la sostenibilidad (catástrofes ambientales, sanitarias o epidémicas y económicas), con el fin de identificar la posibilidad de pérdida de resiliencia por rompimiento de la capacidad de carga de los ecosistemas, incluyendo naciones y territorios en general.

Esta investigación tiene como propósito principal identificar algunas dimensiones de la sostenibilidad que se están viendo afectadas por la pérdida de resiliencia identificadas por las crisis generadas por la COVID-19,

la cual ha evidenciado las dificultades de la gobernanza sostenible durante épocas de crisis. Para ello, se sugiere una herramienta de medición de la resiliencia usando indicadores dentro de los parámetros de vulnerabilidad asociada al factor social, adaptabilidad asociada al factor ambiental y por último planeación asociadas al factor económico.

## EVALUACIÓN DE LA RESILIENCIA ACTUAL DE COLOMBIA

En esta investigación se desarrolla un análisis de la relación entre las dimensiones de la sostenibilidad y los principios de resiliencia, en términos de tres pilares: vulnerabilidad, adaptación y planeación. A su vez, estos tres pilares de la resiliencia son descritos por medio de un conjunto de 24 indicadores, también llamados factores, como se explica más adelante. El aporte central de este capítulo es brindar una calificación basada en evidencia sobre el grado de afectación de estos factores debido a la COVID-19, que luego permita tener una aproximación al nivel de resiliencia en términos de sostenibilidad que el país presenta en esta coyuntura.

Teniendo en cuenta que son 24 factores de evaluación y que cada uno de ellos puede tener una valoración máxima de 4,16, una valoración total de 100 indicaría que el país es completamente resiliente frente a la crisis generada por la COVID-19 y cero el caso opuesto. A los efectos de no incurrir en subjetividades a la hora de evaluar los factores, se propone que estos solamente puedan adoptar tres valores: 0 en caso de afectación total, 2,08 en caso de afectación intermedia y 4,16 en caso de ausencia de afectación. La valoración se acompaña de los colores del semáforo, con el fin de tener una interpretación visual directa.

En primer lugar, es posible asociar la dimensión social de la sostenibilidad con la vulnerabilidad, siendo este un factor clave para el desarrollo y la fácil adaptación a los cambios, como es analizado en los estudios teóricos de Wisner *et al.* (2004), cuyos modelos basados en indicadores determinan la susceptibilidad social referida al cumplimiento de la satisfacción de los parámetros básicos de bienestar humano como vivienda, alimento,

educación, salud, entre otros. El no cumplimiento de dichos indicadores se determina como vulnerabilidad. Dentro de la categoría de vulnerabilidad se encuentran a su vez factores como la soberanía y seguridad alimentaria, así como la corrupción y la desigualdad, entre otros. En segundo lugar, se analizó la relación existente entre la dimensión ambiental de la sostenibilidad con la adaptabilidad, encontrando variables como el cambio climático y la relación con los ecosistemas. Por último, se analizó la relación entre el pilar económico de la sostenibilidad con la planeación, debido a que una adecuada gestión económico-financiera permite implementar procesos de mejora. A cada uno de los anteriores parámetros se les analizó la relación de afectación por la COVID-19, y a su vez la posible afectación sobre los principales ODS relacionados directamente. En la tabla 1 se encuentra el análisis de resiliencia en términos de la afectación de los diferentes factores durante el periodo de pandemia y luego se desarrolla un análisis de cada uno de los ODS afectados, así mismo la dificultad en la capacidad de recuperación que se presenta debido a la no resiliencia de los diferentes factores. A continuación, se describe de forma general el desarrollo de cada uno de los pilares.

## Vulnerabilidad

A los factores sociales, asociados en esta investigación a la vulnerabilidad se les asignó una ponderación del 50 %, debido a su importancia y a que contempla 12 indicadores de los 24 formulados en la totalidad de la escala de medición.

Estas variables fueron seleccionadas a partir de un análisis previo, teniendo en cuenta las teorías de calidad de vida basadas en el escalón básico de Maslow de las necesidades fisiológicas, hambre y sed (Quintero, 2018), los factores de medición de metas e indicadores de los ODS 1 (fin de la pobreza), 2 (hambre cero), 3 (salud y bienestar) y 4 (educación de calidad) (ODS Colombia, 2020).

## Adaptabilidad

Según CIIFEN (2020), «la adaptación es el ajuste de los sistemas humanos o naturales frente a entornos nuevos o cambiantes. La adaptación implica ajustarse al *clima*, descartando, el hecho de si es por cambio climático, variabilidad climática o eventos puntuales».

El hombre está comenzando a comprender que su presencia tiene consecuencias y representa una alteración de todos los hábitats. «Es una cuestión clave en la ecología comprender que el hombre está en mayor peligro de agotar los recursos o de ser aniquilado por el agua y el aire contaminado» (Villé, citado por Rodríguez, 2015).

Los factores seleccionados para evaluar la adaptabilidad en esta investigación son seis (cambio climático, protección de la biodiversidad, transición de uso de recursos naturales no renovables a recursos naturales renovables, gestión del uso del suelo y planificación urbana, políticas de gestión integral de desastres, protección de los ecosistemas), y su selección surge del análisis en su relación con los ODS 6, 7, 13, 14 y 15, basados en los indicadores presentados por ODS Colombia (2020). También se evaluaron los parámetros de sostenibilidad ambiental y las necesidades de adaptación humana propuestas por PNUMA (2019). Se determinó una ponderación de 25 % a este pilar de la resiliencia, de acuerdo con el número de indicadores involucrados.

## Planeación

Se relaciona el factor económico de la sostenibilidad con la planeación, como herramienta fundamental para tomar decisiones a corto y mediano plazo en tiempos de crisis. Se analizaron los ODS 8, 9 y 12, así como sus indicadores emitidos por ODS Colombia (2020). De igual forma se analizó la relación existente entre los ODS anteriormente mencionados y algunos de los indicadores de desarrollo formulados por el BID (2016). Dentro de este pilar se analizan seis factores: inflación, capacidad adquisitiva, índice de desarrollo humano (IDH), producto interno bruto (PIB), cadena de suministros nacional, no dependencia de importación de productos de primera necesidad (alimentos, medicamentos, energía). Se le otorgó una ponderación de 25 %.

Todos los valores comparativos se tomaron analizando los indicadores de los ODS presentados por ODS Colombia (2020) y parámetros de medición del DANE, método directo o necesidades básicas insatisfechas (NBI, método indirecto o línea de pobreza (LP), método integrado de pobreza (MIP), sin embargo, esta calificación es subjetiva y a criterio de los investigadores.



A partir de las valoraciones determinadas para cada indicador, se propone que las valoraciones totales de resiliencia superiores a 60 % indican que el país puede recuperarse fácilmente de la afectación por la crisis, por otro lado, valoraciones inferiores a 40 % indican que ha sido muy afectado por la crisis y se dificulta su capacidad de recuperación. El rango intermedio (40 %-60 %) podría ser denominado de vulnerabilidad media. En el caso de Colombia, se obtuvo una evaluación de 33,28, la cual determina que hay un gran impacto sobre los aspectos analizados.

**Tabla 1.** Factores de sostenibilidad y resiliencia afectados por la COVID-19

Dimensiones de la sostenibilidad	Pilares de resiliencia en la sostenibilidad	Factores/indicadores	Calificación
Social	Vulnerabilidad (50 %)	1. Soberanía alimentaria	4,16
		2. Seguridad alimentaria	0,00
		3. Acceso a servicios públicos	4,16
		4. Vivienda	2,08
		5. Corrupción	0,00
		6. Distribución de la riqueza	0,00
		7. Conflicto y seguridad en el territorio	0,00
		8. Cobertura en salud	0,00
		9. Educación	4,16
		10. No concentración demográfica en las urbes	0,00
		11. Coordinación gubernamental	0,00
		12. Empleabilidad formal y segura	0,00
Ambiental	Adaptabilidad (25 %)	1. Cambio climático	4,16
		2. Protección de la biodiversidad	2,08
		3. Transición de uso de recursos naturales no renovables a recursos naturales renovables	0,00
		4. Gestión del uso del suelo y planificación urbana	0,00
		5. Políticas de gestión integral de desastres	2,08
		6. Protección de los ecosistemas	2,08

Dimensiones de la sostenibilidad	Pilares de resiliencia en la sostenibilidad	Factores/indicadores	Calificación
Económica	Planeación (25 %)	1. Inflación	2,08
		2. Capacidad adquisitiva	2,08
		3. IDH	2,08
		4. PIB	2,08
		5. Cadena de suministros nacional	0,00
		6. No dependencia de importación de productos de primera necesidad (alimentos, medicamentos, energía)	0,00
Total:			33,28

Fuente: elaboración propia.

## ANÁLISIS DE LA AFECTACIÓN EN EL CUMPLIMIENTO DE ALGUNOS ODS

### ODS 2: hambre cero

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), a pesar de la globalización:

El hambre y la desnutrición siguen siendo grandes obstáculos para el desarrollo de muchos países. Se estima que 821 millones de personas sufrían de desnutrición crónica al 2017, a menudo como consecuencia directa de la degradación ambiental, la sequía y la pérdida de biodiversidad. Más de 90 millones de niños menores de cinco años tienen un peso peligrosamente bajo. (PNUD, 2020).

El Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas (PMA, 2020) describe que la pandemia del coronavirus (COVID-19) está afectando al mundo tal como lo conocíamos, con un alto costo en vidas humanas y actividades económicas. Su capacidad de contagio exponencial amenaza

a millones de personas y se han vuelto vulnerables por la inseguridad alimentaria, la desnutrición y los efectos de los conflictos.

Unos 135 millones de personas en 55 países experimentaron inseguridad alimentaria en el 2019, según la WFP el número de personas en crisis alimentaria subió a 11 millones de personas, hasta 123 millones (PMA, 2020).

Según la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI, 2020a), en Colombia se producen alrededor de 523.000 millones ton/año de alimentos, mientras el requerimiento nacional de alimento es de 340.000 millones de toneladas. En consecuencia, el concepto de soberanía alimentaria entendida como la capacidad de una nación para producir el alimento necesario para sus habitantes se cumple con creces (FAO, 2009). Sin embargo, el término seguridad alimentaria, determinada como la capacidad de garantizar que cada ciudadano posea el alimento necesario para garantizar su sobrevivencia, no se cumple. Durante el periodo de aislamiento debido a la COVID-19, el aumento de personas en situación de hambre en las urbes es del 27 %, y en las zonas rurales del 12 %. Sin embargo, esto apenas comienza para Latinoamérica y estima CEPAL (2020) que el número de personas con hambre se duplicará.

Existen menciones concretas a la resiliencia en el resto de ODS. Así, entre las metas del objetivo 2 se apuesta por "fomentar la resiliencia de los pobres y las personas que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad y reducir su exposición y vulnerabilidad a los fenómenos extremos relacionados con el clima y otras perturbaciones y desastres económicos, sociales y ambientales" (Fortes, 2019).

Se identifica en esta investigación que existe un problema en la cadena de suministros de alimentos en Colombia, debido a que, si bien se producen alimentos suficientes para garantizar la nutrición interna nacional, este no logra llegar al 27 % de la población. Se propone entonces analizar y diseñar sistemas sostenibles dentro de la cadena de abastecimiento en la industria de alimentos en Colombia.

## ODS 8, 9 y 11: trabajo decente y crecimiento económico; industria, innovación e infraestructura; ciudades y comunidades sostenibles

El ODS 8 alude al crecimiento económico y la necesidad de que dicho crecimiento se haga generando pleno empleo de la mano de obra, que sea un proceso sostenible e incluyente y que genere condiciones de trabajo dignas. Sus principales metas apuntan a aspectos asociados con la producción (crecimiento del PIB per cápita, mejorar la productividad y sofisticación de la producción, lograr la eficiencia en el uso de los recursos y disociar el crecimiento de la degradación del ambiente), con lo social (dar solución a los problemas de los jóvenes en su relación con el mercado laboral y el mundo del estudio, eliminar la esclavitud moderna y el trabajo infantil, proteger la defensa de los derechos laborales y promover las condiciones de trabajo de las personas, incluidos los migrantes y las mujeres). Las políticas públicas deben orientarse hacia medidas que permitan progresos en las condiciones de empleo, el emprendimiento, el fomento de la creatividad y la innovación.

La afectación en el cumplimiento del ODS 8 por causa de la COVID-19 puede reflejarse en diferentes dimensiones. En primer lugar, el abastecimiento de alimentos puede estar sufriendo algunos inconvenientes dada la interrupción de algunas cadenas de suministro y las restricciones en el transporte y la movilidad de las personas, lo cual está jugando contra el factor de «seguridad alimentaria». En segundo lugar, el trabajo está siendo afectado en múltiples formas y de manera completamente diferencial, heterogénea, entre diferentes miembros de la sociedad. Aún es temprano para poder indicar cuáles serán los efectos de mediano plazo. Sin embargo, entre estas perturbaciones es posible señalar: la pérdida del empleo, la intensificación de las jornadas laborales, la eventual realización de tareas por parte de niños que ya no pueden asistir a la educación formal, los problemas de los migrantes. Estos aspectos están creando dificultades en términos de los factores de distribución de la riqueza, conflicto y seguridad en el territorio y empleabilidad formal y segura, pertenecientes al pilar de vulnerabilidad. En tercer lugar, el entrecimiento de la actividad económica está teniendo efectos positivos sobre los indicadores relacionados con

el ambiente (disminución de emisiones, menor generación de desechos, protección de los ecosistemas), pertenecientes al pilar de adaptabilidad, en particular a través de los factores de cambio climático, transición de uso de recursos no renovables a renovables y protección de la biodiversidad y los ecosistemas. Este último punto puede tener un signo contrario en algunos territorios, debido a que durante la pandemia y dado que las autoridades están concentrando esfuerzos en los problemas de salud pública, pueden verse agravados los problemas de deforestación de bosques y zonas selváticas. Por último, el aspecto económico está generando mayores vulnerabilidades para una proporción creciente de la población, la cual se puede verificar por medio de los factores de capacidad adquisitiva, índice de desarrollo humano y PIB per cápita.

El ODS 9 se refiere al desarrollo industrial, con cierto énfasis en la infraestructura. Esto es, las condiciones materiales sobre las cuales se desarrollan las actividades productivas, con marcado énfasis en las industriales. Comprende no solamente las vías férreas y carreteras, sino también la conectividad digital y los procesos de investigación, desarrollo e innovación. La industrialización ha sido por años el eje central de los procesos de desarrollo económico. Más recientemente, de la mano de la revolución de las tecnologías de la información y las comunicaciones han surgido otras teorías que no necesariamente ubican a la industria manufacturera en dicho rol central, dejando ese espacio para los servicios modernos y basados en conocimiento (diseño, I+D+i, publicidad, mercadeo, etc.).

Por su carácter de ser un objetivo vinculado con procesos de mediano y largo plazo, inherentes a cambios en la estructura productiva, las dimensiones contempladas en este ODS 9 tendrán una lenta reacción a los efectos de la pandemia. Sin embargo, es posible delinear algunas implicaciones. El freno impuesto a los procesos productivos por las medidas de confinamiento está reflejándose en reducciones importantes a escala global en los niveles de emisiones, generación de residuos, uso de materiales, y todo tipo de huellas antropogénicas (Le Quéré *et al.*, 2020). Si bien esto no supondrá cambios significativos en términos de cambio climático, está generando una interesante conversación sobre la importancia de aprovechar la oportunidad para transitar hacia economías más limpias (Canadell *et al.*, 2020). En este sentido, deberíamos transitar hacia economías más verdes, para la cual es necesario replantear el modelo de desarrollo basado

en la industria, dando mayor importancia a la economía del conocimiento y las tecnologías más limpias.

Las ciudades y la urbanización son características centrales de la etapa actual de la globalización (Monsalve *et al.*, 2020). Este tema es abordado en el ODS 11, en donde se señala que los países tienen que hacer esfuerzos en vivienda, condiciones de vida, reducción de asentamientos informales, salvaguardar el patrimonio cultural, fomentar la creación de espacios públicos, planificar la ciudad junto con sus áreas de influencia, entre otros.

La pandemia de la COVID-19 supone afectaciones potenciales importantes para esta ODS. En primer lugar, las ciudades por definición son espacios reducidos que necesitan de otras regiones para su abastecimiento de alimentos (Gilles y Baquero, 2016), lo cual se está comenzando a identificar como un problema en Colombia, a dos meses de haber iniciado el confinamiento. En segundo lugar, en el contexto de los países latinoamericanos, es de esperar que las políticas destinadas a un mejor hábitat para las personas se vean negativamente afectadas durante la pandemia ya que la falta de recursos hace imperativa la reasignación de fondos hacia la salud y otros aspectos vinculados, en detrimento de programas juzgados menos relevantes. Aspectos como cobertura de servicios públicos, vivienda, condiciones de vida (IDH) y nivel de ingreso de las personas pueden verse afectados por dicha situación.

## ODS 12: producción y consumo responsable

La Organización de Naciones Unidas (ONU) entiende el ODS 12 en los siguientes términos:

El consumo y la producción sostenible consisten en fomentar el uso eficiente de los recursos y la energía, la construcción de infraestructuras que no dañen el medio ambiente, la mejora del acceso a los servicios básicos y la creación de empleos ecológicos, justamente remunerados y con buenas condiciones laborales. (Organización de las Naciones Unidas, s.f.)

Al mismo tiempo, expresa claramente que «el objetivo del consumo y la producción sostenibles es hacer más y mejores cosas con menos recursos» (Organización de las Naciones Unidas, s.f. La misma ONU reconoce que,

pese a los esfuerzos de las naciones realizados en aras del control de la contaminación de aire, agua y suelos, persiste un aumento en el consumo de recursos naturales. Es claro que la humanidad, en su conjunto, no ha logrado implementar completamente todos los procedimientos necesarios para migrar de un modelo de producción basado en la explotación de los recursos naturales a uno que incremente la importancia y aplicación de metodologías de recuperación de materiales, para su reincorporación en los procesos productivos; lo que es particularmente cierto en nuestro país.

La actual pandemia COVID-19 ha generado una serie de efectos disruptores en muchos de los procesos productivos de los que la sociedad depende y estaba acostumbrada; y aunque los efectos a mediano y largo plazo de esta situación aún son sujeto de estudio, las condiciones de confinamiento a las que nos hemos visto forzados nos dan la oportunidad de reflexionar sobre algunos aspectos de los cuales sí tenemos absoluto control y que pueden contribuir, en una gran medida, al mejoramiento de muchos procesos existentes encaminados al cumplimiento de los ODS. En particular se resalta el tema de la "selección en la fuente", como uno de los más importantes eslabones (¡si no el más importante!) en la cadena de recuperación de material, ya sea para su reuso o reciclaje y parte fundamental de la meta 12.5.

La selección en la fuente es el primer eslabón de la cadena de recuperación de material con fines de reuso o reciclaje; estas dos últimas son una de las formas de fomento a la producción y consumo responsable, ya que redundan en la reducción de la necesidad de explotación de recursos naturales para la manufactura de algunos componentes y bienes de consumo.

En específico hay 4 categorías de materiales de los que se componen estos bienes de consumo, muy conocidas por todos; todas ellas inmensamente útiles, ubicuas y prácticamente indispensables en la vida moderna. Se trata de los plásticos, el papel, los metales y el vidrio. ¡Los materiales "reciclables" por antonomasia! La propuesta que aquí se presenta va encaminada más a una cuestión de tipo operativo que conceptual. Más hacia el "cómo" y no al "qué".

Para lograr una optimización del proceso de recuperación de material (maximizando la cantidad de material recuperado al tiempo que se obtie-

ne una minimización de los costos asociados al proceso) esta depende, en gran medida, de la eficacia con que se logre hacer la selección en la fuente. Para garantizar esta eficacia, es necesario tener un criterio único y universal, compartido y conocido por toda la ciudadanía, de forma tal que, corriente abajo, todos los actores que participan dentro de la cadena de recuperación cuenten con una continua alimentación de material cuyas características son no solo claramente conocidas, sino que se mantienen dentro de un rango de variabilidad muy estrecho.

La labor de recuperación de material no es nueva, siendo tradicionalmente asociada con diferentes niveles de informalidad, en especial en el proceso de recolección. Tuvo que ser la Corte Constitucional, a través de la Sentencia T-724 del 2003, la que finalmente forzó a reconocer el oficio como una profesión digna, como cualquier otra, y a que se tomaran las medidas respectivas para que su ejercicio contemple todos los derechos y deberes que a todo oficio le corresponden (Corte Constitucional, 2003). Esta decisión no solo puso en evidencia una condición social inaceptable (pero tolerada), sino que abrió las puertas para el desarrollo de toda una industria, adecuadamente regulada, reglamentada y estandarizada, la cual es fundamental para soportar las exigencias que el propio Estado ha venido implementando con respecto al tema de recuperación, reuso y reciclaje de materiales.

Sobre esto último, y a raíz de las más recientes decisiones gubernamentales, como por ejemplo la Resolución 1407 del 2018 (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2018) que impone, entre otras cosas, una meta de aprovechamiento de empaques y envases del 30 % para el 2030; se hace absolutamente indispensable que la ciudadanía participe activamente en el proceso y para que su participación sea efectiva y eficiente es necesario que el público en general cuente con un criterio único y unificado, no solo de «qué» es lo que tiene que hacer, sino de «cómo» tiene que hacerlo.

La ANDI, a través de su Programa Visión 30/30, se ha dado a la tarea de reunir, bajo una iniciativa colectiva, tanto a productores como consumidores de varios sectores de nuestra economía, con el fin de dar cumplimiento a las exigencias del gobierno (ANDI, 2020b); contando con el apoyo de la



empresa, el Gobierno y la academia. Todas las estrategias de aprovechamiento de los materiales parten de la premisa de una efectiva selección en la fuente; que permita la implementación de procesos de logística de recolección costo-eficientes, que maximicen el potencial de recuperación de los materiales y minimicen costos de proceso. Por ello es imperativo asegurar que el público en general tenga claro el concepto de «separación en la fuente» como paso esencial de la cadena de recuperación y la forma en que se hace esta selección (qué se debe separar, en qué condiciones se debe entregar, etc). Como todo criterio unificador, debemos empezar por lo más sencillo, y una vez asegurado que todos (o por lo menos una inmensa mayoría) sigue este criterio, empezar a refinarlo.

En este orden de ideas, presentamos este primer criterio unificado de separación en la fuente, para que sea comunicado masivamente («viralizado», para utilizar un término contemporáneo y en camino de cumplir, además, con la meta 12.8):

1. Siempre que tenga la intención de llevar a la «basura» algo que ya no le sirve o le estorba, haga la siguiente reflexión: ¿De qué material<sup>1</sup> está hecho esto? Si la respuesta es que no es plástico, metal, papel<sup>2</sup> (o cartón) o vidrio; el objeto puede considerarse como «no aprovechable» y se debe depositar en un contenedor adecuado para recibir este tipo de material equipado con una bolsa plástica negra.
2. Si la respuesta a la pregunta es plástico, papel (o cartón), metal o vidrio; haga la siguiente pregunta: ¿Está limpio? Entiéndase por limpio que el objeto está libre de residuos de comida, líquidos u otras sustancias que podrían «untar», «mojar» o «impregnar» a otros objetos. Si la respuesta es afirmativa, deposite el objeto en un contenedor similar al anterior, pero en este caso equipado con una bolsa plástica blanca.
3. Si el objeto no está limpio, pregúntese si es posible remover la sustancia de una manera sencilla (un pequeño enjuague, o con una servilleta); si es posible, remueva la sustancia y deposite el objeto, ya limpio, en el

1 Es importante tener en cuenta que muchos objetos están constituidos por diversos materiales. La pregunta se refiere a qué material compone dicho objeto principalmente. Si el objeto está evidentemente compuesto de una combinación de materiales (como por ejemplo el Tetrapack), considérela como una categoría en sí misma y deposítelo en el contenedor de «aprovechables».

2 Existen muchos tipos de papeles y cartones, todos con potencial de aprovechamiento, con excepción del papel higiénico, servilletas y toallas de papel de cocina.

contenedor de la bolsa blanca. si no es posible remover la sustancia y es claro que el objeto sucio podría afectar a los demás objetos, deposítelo en el contenedor de la bolsa negra.

4. Cuando las bolsas dentro de los contenedores estén llenas, ciérrelas y déjelas en el sitio acostumbrado para su recolección, (en frente de la casa, en el cuarto de basuras del conjunto, en el chute, etc.), separadas, de manera tal que se pueda distinguir claramente aquellas que tienen material aprovechable y las que no.

Con respecto a este último punto, existe una percepción entre la ciudadanía que la labor de separación es una tarea inútil, ya que cuando sacan las bolsas ven que el recolector se las lleva indistintamente y vuelve a mezclarlas dentro del camión. Esta situación ciertamente ocurre (y es frustrante) y genera el círculo vicioso: "Yo no separo, porque lo recogen todo junto, y no se aprovecha, porque no se separa". Este ciclo solo se puede romper por parte de la ciudadanía, al realizar juiciosamente la separación, pues es el hecho de hacer una buena separación lo que incentiva la generación de rutas de recolección selectivas (¡pues se vuelven rentables!), no al contrario<sup>3</sup>.

Si se logra que toda la ciudadanía (empezando por cada uno de nosotros, en nuestros hogares) siga estas sencillas instrucciones, se mejora enormemente la operación de toda la cadena. Una vez se tenga completamente arraigado en la cultura ciudadana el concepto de separación tal y como se ha expuesto, se puede comenzar a refinar el procedimiento implementando pequeñas tareas adicionales, tales como colapsar los recipientes, limpiar las bolsas internamente, separar por colores, etc.), pero eso es un segundo paso.

### ODS 13: acción por el clima

El cambio climático ha sido considerado como uno de los principales desafíos en materia de desarrollo de toda la humanidad. Los inminentes riesgos y efectos del cambio del clima sobre los sistemas sociales y naturales han

<sup>3</sup> De hecho, se han implementado rutas de recolección selectiva (subsidiada) en sitios donde la separación es pobre, como forma de incentivar la separación, y han fracasado. En cambio, en lugares en que la separación se ha implementado, la demanda de recolección selectiva genera un efecto de círculo virtuoso, pues el recolector encuentra un material previamente seleccionado (no lo tiene que hacer él), mucho más limpio (lo que aumenta su valor) y al ciudadano le puede disminuir el costo del servicio.

obligado a los tomadores de decisión a replantear las formas de producción, consumo y vida para crear capacidades adaptativas en la población, incrementar estados de resiliencia y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero.

De acuerdo con Rinaudo (2020), el efecto catalizador que tiene el cambio climático sobre los sistemas sociales y naturales del planeta, han permitido que se acumulen transformaciones durante años y esto ha originado que se intensifiquen tensiones sobre la salud de los ecosistemas y de las personas al exponernos a patógenos que desconocemos por completo. Las interconexiones que existen entre la crisis derivada por el coronavirus y las particularidades propias de un planeta que cambia constantemente, nos permite ser conscientes en que debemos tomar decisiones sistémicas para integrar acciones que generen beneficios múltiples y mitiguen efectos de las otras emergencias globales.

En el contexto nacional, Colombia cuenta con su Política Nacional de Cambio Climático, en la cual establece lineamientos de carácter vinculante para que a múltiples escalas se permee de manera efectiva y oportuna, la gestión de acciones climáticas en los territorios y sectores del país. Así mismo, el país cuenta con el Sistema Nacional de Cambio Climático (SISCLIMA) y la Ley General de Cambio Climático (Ley 1931 del 2018). Lo anterior, permite que el país pueda tomar decisiones sistémicas y resilientes ante escenarios de caos climático. Por otro lado, el diseño e implementación de planes integrales de cambio climático han permitido ejercer acciones concretas en materia de adaptación y mitigación, logrando que el país cuente con una media-alta resiliencia hacia los efectos de los cambios en el clima.

## CONCLUSIONES

En pleno Antropoceno, época de interrupciones, inestabilidades e incertidumbres con mucha influencia en lo social y económico, se deben impulsar cambios colectivos y replanteamiento de prioridades en materia de sostenibilidad, en las que indudablemente se encuentra la salud humana y ambiental (Rinaudo, 2020).

Después de aplicar la medición de indicadores de resiliencia en términos de vulnerabilidad, adaptabilidad y planeación frente a situaciones de

crisis, específicamente para la COVID-19, se determina que con un valor general del 33,28 la nación se verá fuertemente afectada por la pandemia, y esto significa que la capacidad de recuperación frente a la crisis no será fácil. El pilar más afectado es la vulnerabilidad, adscrito a la dimensión social de la sostenibilidad.

Para el ODS 2, se evidencia en esta investigación que existe un problema en la cadena de suministros de alimentos en Colombia, debido a que, si bien se producen alimento suficiente para garantizar la nutrición interna nacional, este no logra llegar al 27 % de la población. Se propone entonces analizar y diseñar sistemas sostenibles dentro de la cadena de abastecimiento en la industria de alimentos en Colombia.

Los ODS 8, 9 y 11 tienen como común denominador sus fuertes vínculos con los temas económicos. Esta dimensión es sin duda una de las más afectadas por la pandemia, debido a las medidas de confinamiento que, en mayor o menor grado, ha adoptado la mayoría de los países del mundo y que ha producido, primero, el cierre de muchas empresas; segundo, una afectación sobre las condiciones de vida de millones de trabajadores. La capacidad de resiliencia de los seres humanos está a prueba, pero también esto se puede evidenciar a nivel de empresas debido a que se deberá recomponer un tejido empresarial que hoy está en vías de destrucción. Si no se adoptan medidas que permitan el pronto restablecimiento de la actividad económica estos fenómenos podrían exacerbarse, lo cual no sería una buena noticia.

Existen muchas maneras de lograr el ODS 12. Una de ellas se refiere a la reutilización y reciclaje de los materiales presentes en los objetos que la sociedad desecha (meta 12.5). La maximización del aprovechamiento de estos materiales está fuertemente ligada a una buena separación en la fuente, como tarea primordial del proceso. Es indispensable que la ciudadanía actúe bajo un criterio unificado y que su actuación sea masiva (meta 12.8); de esta forma se asegura que existen las condiciones ideales (la demanda necesaria) para que el proceso sea eficiente tanto técnica como financieramente.

Así mismo, para el ODS 13 se precisa que a pesar de que el país cuenta con instrumentos legales vigentes en materia de cambio climático, es ne-

cesario construir mayor capacidad adaptativa en los sectores productivos (sobre todo en aquellas pequeñas y medianas empresas), que dependen directamente de servicios ecosistémicos para generar productos o servicios que garanticen el bienestar humano. De igual manera, otra de las evidencias en materia de vulnerabilidad ante la COVID-19, han sido las comunidades. Por esta razón, se precisa la necesidad de fortalecer las sinergias entre procesos de gobernanza y gobernabilidad adaptativa ante escenarios que pongan en riesgo la resiliencia de los territorios.

## REFERENCIAS

- ANDI. (2020a). *Contribución de seguridad alimentaria*. <http://www.andi.com.co/Uploads/ANDIA Alimentos.pdf>
- ANDI. (2020b). *Visión 30/30: gestión de envases y empaques*. <http://www.andi.com.co/Home/Pagina/1040-vision-3030-gestion-de-envases-y-empaque>
- BID. (2016). *Guía metodológica iniciativa ciudades emergentes y sostenibles. Anexo de indicadores* (tercera edición). <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Gu%C3%ADa-Metodol%C3%B3gica-Programa-de-Ciudades-Emergentes-y-Sostenibles-Tercera-edici%C3%B3n-Anexo-de-indicadores.pdf>
- Canadell, P., Le Queré, C., Creutzig, F., Peters, G., Jones, M. W., Friedlingstein, P., Jackson, R. y Shan, J. (2020). *El coronavirus, un punto de no retorno: lo que hagamos ahora puede cambiar el rumbo del planeta*. <https://the-conversation.com/el-coronavirus-un-punto-de-no-retorno-lo-que-hagamos-ahora-puede-cambiar-el-rumbo-del-planeta-138904>
- CEPAL. (2020). *Análisis y respuestas de América Latina y el Caribe ante los efectos del COVID-19 en los sistemas alimentarios*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45521-analisis-respuestas-america-latina-caribe-efectos-COVID-19-sistemas-alimentarios>
- CIIFEN. (2020). *Centro Internacional para la investigación del Fenómeno del Niño. Adaptación y mitigación frente al cambio climático*. <http://www.>

ciifen.org/index.php?option=com\_content&view=category&layout=t=blog&id=102&Itemid=341&lang=es

Corte Constitucional República de Colombia. (2003). *Sentencia T-724 del 20 de agosto de. Dentro del proceso de revisión de los fallos proferidos por el Juzgado 43 Penal Municipal de Bogotá, D. C. y el Juzgado 1.º Penal del Circuito de Bogotá, D. C., en el trámite de la acción de tutela impletrada por Silvio Ruiz Grisales y la Asociación de Recicladores de Bogotá* □ ARB, representada legalmente por Nohora Padilla Herrera contra el Distrito Capital de Bogotá □ Unidad Ejecutiva de Servicios Públicos.

Fortes, M. (2019) La resiliencia ambiental y el (re)posicionamiento del derecho ante una nueva era sostenible de obligada adaptación al cambio de julio de 2019. *Actualidad Jurídica Ambiental*, (92), sección □artículos doctrinales□. NIPO: 693-19-001-2.

Gilles, E. y Baquero, A. (2016). Localización empresarial y globalización: elementos para una gestión moderna del territorio. *Cuadernos de Vivienda y Urbanismo* 9(18), 174-193.

Le Quéré, C., Jackson, R. B., Jones, M. W., Smith, A., Abernethy, S., Andrew, R., De-Gol, A., Willis, D., Shan, Y., Canadell, J., Fredlingstein, P. Creutzig, F. y Peters, G. (2020). *Temporary reduction in daily global CO2 emissions during the COVID-19 forced confinement*. *Nat. Clim. Chang.* <https://doi.org/10.1038/s41558-020-0797-x>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2018). *Resolución 1407 del 26 de julio. Por la cual se reglamenta la gestión ambiental de los residuos de envases y empaques de papel, cartón, plástico, vidrio, metal y se toman otras determinaciones*. Diario Oficial n.º 50.673. Bogotá.

Monsalve, F., Ortiz, M., Cadarso, M., Gilles, E. y López, L. A. (2020). Nesting a city input□output table in a multiregional framework: a case example with the city of Bogotá. *Economic Structures*, 9, 8. <https://doi.org/10.1186/s40008-020-0185-8>

ODS Colombia. (2020). *Agenda 2030. Indicadores DNP*. <https://www.ods.gov.co/es>

- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (s.f.). *Objetivos de desarrollo sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-consumption-production/>
- PNUD. (2020). *Objetivos de desarrollo sostenible*. ONU. <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-2-zero-hunger.html>
- PNUMA. (2019). *Resumen de responsabilidades políticas*. [https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/27652/GEO6SPM\\_SP.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/27652/GEO6SPM_SP.pdf?sequence=6&isAllowed=y)
- Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas. (2020). *La pandemia por el COVID-19*. WFP. <https://es.wfp.org/emergencias/pandemia-COVID-19>
- Quintero, R. (2018). *Teoría de las necesidades de Maslow*. <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpb-nxkb2N1ZnVlbnRlc2Rlc2FodW1hbm98Z3g6N2YzMDVhZWQxOT-QyYzg4>
- Rinaudo, M. (2020). *Cinco nexos entre el COVID-2019 y el cambio climático*. <https://www.kas.de/documents/273477/8706787/Cinco+nexos+entre+el+COVID-2019+y+el+cambio+clima%CC%81tico+para+transitar+hacia+la+sostenibilidad.pdf/fa098980-ed47-92b0-1aef-dc-5196f90449?version=1.1&t=1588199547631>
- Raworth, K. (2018). *Economía rosquilla. Siete maneras de pensar como un economista del siglo XXI*. Paidós.
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K. et al. (200). A safe operating space for humanity. *Nature*, 461, 472-475. <https://doi.org/10.1038/461472a>
- Rodríguez, E. (2015). Gaia: de la ecología clásica a la ecología profunda. *Revista Colombiana de Bioética*, 7(1), 34-51. <https://doi.org/10.18270/rbc.v7i1.801>





# Capítulo 2

Oportunidades de evolución para la actividad productiva: regeneración, circularidad y crecimiento verde

José Alejandro Martínez  
jamartinez@universidadean.edu.co

## RESUMEN

Durante todo el año 2020, el mundo ha estado experimentando un episodio de pandemia frente al COVID-19 que ha generado múltiples reflexiones y evaluaciones sobre la forma como se están produciendo bienes, como estos se están demandando y, en términos generales, como se viene planteando el desarrollo de la humanidad. Pero estos análisis no son un fenómeno aislado, por cuanto las secuelas que ha dejado la generación de productos y servicios en el mundo desde hace 200 a la fecha, han generado múltiples impactos negativos (crisis climática, pérdida de biodiversidad, brechas sociales, inequidad) que demuestran la necesidad de un cambio.

Por lo anterior, la necesidad de reactivar la sociedad y la economía ante la crisis COVID-19 es una oportunidad única para que se dé la transición desde una economía lineal hacia una economía de bienestar sostenible centrada en las personas y la naturaleza, y allí es donde generar nuevos modelos de negocio, apostarle al crecimiento verde y a la economía circular se vuelven opciones que, usadas como herramientas, pueden ayudar a garantizar un verdadero desarrollo sostenible.

**Palabras clave:** economía circular, transición, regeneración, crecimiento verde.

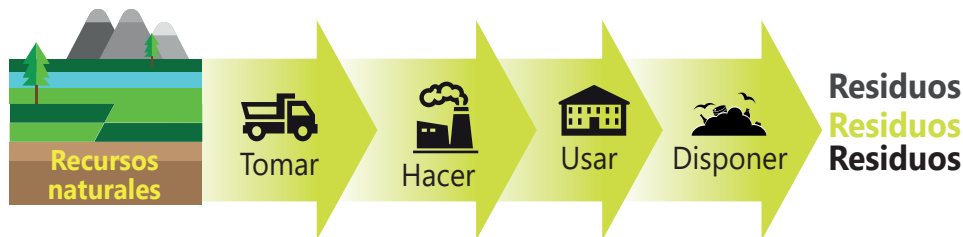
## PERFIL DEL AUTOR

**José Alejandro Martínez Sepúlveda.** Doctorando en Administración Estratégica de Empresas, magíster en Ingeniería Ambiental e Ingeniero Químico. Certificado como Asociado en Sostenibilidad por el ISSP (International Society of Sustainability Professionals), miembro de ISWA (Asociación internacional de gestión de residuos), de AASHE (Asociación para el avance de la sostenibilidad en la educación superior de USA), de Circular Economy Club (UK), de la plataforma de economía circular de las américas, de las redes iberoamericanas de expertos en residuos y energía renovable, así como de Climate Reality Project (2018). Durante veinte años de ejercicio profesional ha sido empresario, consultor, director de programas y gerente, con experiencia en gestión ambiental, cambio climático, sostenibilidad y economía circular. Docente e investigador con experiencia internacional, que trabaja con la Universidad EAN desde hace 10 años.

# INTRODUCCIÓN

Desde la primera y segunda revolución industrial, hace casi 200 años, el ser humano ha cambiado drásticamente la forma como se relaciona con el ambiente natural, con el planeta tierra; los mecanismos de producción se han basado en el modelo de economía marrón [economía basada en los combustibles fósiles (PNUMA, 2011) o de economía lineal (Martínez, 2018) de la figura 1] que mantienen una dependencia hacia recursos que son limitados (como los hidrocarburos o las tierras raras) o que generan un desbalance en el equilibrio frente al capital natural (gases de efecto invernadero, por ejemplo).

**Figura 1.** Economía lineal



Fuente: elaboración propia, adaptado de Ellen MacArthur Foundation (2013).

Dentro de los límites del planeta tierra hay cuatro partes interdependientes: la biosfera, la litósfera, la atmósfera y la hidrósfera; estas cuatro partes componen el sistema de la tierra, del cual depende en su totalidad los recursos de los que deriva la satisfacción de las necesidades la humanidad, pero así mismo, la de los diferentes ecosistemas; el problema actual es que el equilibrio dinámico del sistema completo ha sido alterado por el ser humano en un grado sin paralelo (Palahí *et al.*, 2020). El modelo económico actual basado en el crecimiento a cualquier precio está poniendo en riesgo no solo la vida de varias especies (entre ellas, la humana) en nuestro planeta, sino también la misma economía mundial que se ha nutrido de este comportamiento inconsciente; por lo anterior, es claro que el llamado a realizar cambios estructurales en las interacciones entorno-recursos-actividad productiva-consumidor-estado, de forma tal que se pueda apostar a un desarrollo sostenible de cara a la generación de abundancia y progreso para un territorio (Martínez, 2018, p. 2); sobre

todo, se debe abordar el fracaso pasado de los modelos económicos para valorar la naturaleza, porque la salud y el bienestar humano dependen fundamentalmente de ello. La presentación de un nuevo modelo económico requiere políticas transformadoras, innovación decidida, acceso a la financiación, capacidad de asumir riesgos, así como modelos y mercados comerciales nuevos y sostenibles.

Como si el panorama anterior no fuera, de por sí mismo, bastante alarmante, desde diciembre del 2019 el mundo está viviendo un episodio de pandemia frente al COVID-19 que no había tenido lugar en décadas recientes; la necesidad de reaccionar ante la crisis del COVID-19 sin precedentes es una oportunidad única para que, de la mano de la recuperación económica de los territorios, se dé la transición hacia una economía de bienestar sostenible centrada en las personas y la naturaleza (Palahí *et al.*, 2020). Después de todo, la deforestación, la pérdida de biodiversidad y la fragmentación del paisaje se han identificado como procesos clave que permiten la transmisión directa de enfermedades infecciosas zoonóticas y un clima cambiante tiene profundas implicaciones para la salud humana (Kahn, 2017).

La declaración de pandemia por parte de la Organización mundial de la Salud de la situación mundial del contagio por COVID-19, es claro que determinará un antes y un después en la sociedad, pero particularmente, en la economía mundial; las tendencias sociales existentes desde hace años frente a la sostenibilidad y la necesidad del ahorro de recursos, empiezan a volverse más fuertes frente a las prácticas comunes de consumo no consciente, el modelo de usar y tirar que ha enriquecido a solo una ínfima parte de la sociedad, el fomento del extractivismo desmedido y la generación de cientos de miles de toneladas de residuos (Uquillas, 2020); por lo tanto, es claro que existe una necesidad apremiante de transición hacia un futuro más sostenible en esta reactivación económica del mundo (Geissdoerfer *et al.*, 2017), y la economía circular (EC), como nuevo paradigma económico y de desarrollo que ha ganado importante tracción en los últimos años (Kirchherr *et al.*, 2017), puede ser una herramienta importante para tener en cuenta por parte de los empresarios.

# LA REALIDAD Y LAS PREOCUPACIONES EMPRESARIALES

Entre el mes de abril y mayo del 2020, el INALDE Business School lideró una encuesta desarrollada entre dueños de empresas, CEOs y directivos, sobre los principales problemas y las situaciones que más les preocupan, como consecuencia de la situación económica y social tan especial que se ha desatado por el SARS-COVID-19; dicha aplicación del instrumento permite concluir varias cosas, pero hay una que resulta trascendental: para los empresarios, el tema más sensible de esta crisis es la supervivencia empresarial, esto es, el lograr que las empresas continúen existiendo. La situación que se produce por la caída de las ventas en una empresa significa un incremento en la incertidumbre que genera el futuro de la actividad (Gómez y Sena, 2020). Esta situación no es una muestra más de la necesidad de la planeación hacia futuro y de la observación y los riesgos que ofrece el entorno, situación que seguramente muchas empresas venían revisando, pero no con la profundidad de lo que podría pasar en un caso excepcional de cierre de la actividad comercial y productiva como la ocasionada por la pandemia. En segundo lugar, se constató que el trabajo remoto y, especialmente, el trabajo remoto bien hecho se constituye en una gran necesidad empresarial de adaptación al nuevo entorno económico y social (Gómez y Sena, 2020); muchas de las actividades productivas y de servicios que mantuvieron su actividad en esta época de cuarentena mundial, pudieron hacerlo debido a que venían trabajando en medidas de deslocalización laboral, *home work* o *home office*, y por lo tanto pudieron mantener eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades. En tercer lugar, existe un reconocimiento a lo que podría ser uno de los postulados de una gerencia humanista: el desarrollar actividades en una empresa o institución de forma remunerada, más que ser considerado trabajo, debe ser una fuente de satisfacción y bienestar; por esto es necesario desarrollar una cultura del autocuidado, así como planes encaminados a promover el bienestar y, principalmente, el fomento de vidas que se caractericen con contar con ámbitos y entornos de familias unidas, amistades sólidas y una verdadera y extendida solidaridad social (Gómez y Sena, 2020); los empresarios ob-

servan como, si no existe un trabajo decidido por la cooperación y la colaboración en estos momentos de crisis, la vuelta en escena de las empresas será más demorada y complicada, generando un riesgo que en algunos casos será tan alto que podrá acabar con la actividad productiva misma.

## MARCO TEÓRICO

### Regeneración y crecimiento verde

Desde el inicio del presente siglo hasta la fecha, el desarrollo de las urbes alrededor del mundo ha sido un escenario privilegiado de cambios sociales, económicos y políticos de gran alcance. Los desafíos que se plantean en el siglo XXI por las nuevas condiciones que conlleva una economía globalizada, han tenido consecuencias importantes para la formulación y gestión de la política pública, particularmente en cuanto a la planeación de los territorios, generando que las prioridades y objetos de intervención pública deban revisar continuamente su valor e importancia (Martínez y Álvarez, 2005).

A nivel empresarial, la búsqueda de competitividad y ventajas competitivas se transforma en un argumento que alimenta la naciente política de planeación territorial y esta, a su vez, se desarrolla como un instrumento clave para la gestión desde lo local de toda la economía global, permitiendo que la nueva economía del conocimiento y las tendencias económicas vinculadas a la creatividad, la economía naranja y similares, vivan una época dorada en estos tiempos. De esta forma, se ha venido contribuyendo a la consolidación de un concepto de regeneración, que inicialmente fue aplicado a las ciudades y los territorios, así como a la planeación de estos y al desarrollo de una nueva tendencia en política pública; ahora, la regeneración abarca de una forma más amplia la relación general que existe entre el entorno y las actividades productivas, esto es, entre los recursos naturales existentes y las demandas de productos y servicios de la sociedad.

El concepto de regeneración no es nuevo, y es necesario tener presente que fue utilizado de forma común durante la última crisis económica mundial; estas situaciones globales (la última crisis económica mundial y la actual pandemia por COVID-19), tiene como características comunes que

durante años afectando a países y regiones enteras a lo largo y ancho del globo, generando una elevada destrucción de empresas, y, por lo tanto, un aumento del desempleo y un empeoramiento de las condiciones de vida de los habitantes de dichos territorios; sin embargo, no se puede dejar de lado que, junto al cierre de muchas empresas, también se presenta la supervivencia de algunas de ellas, así como continuos intentos de reconstrucción (o regeneración) del ecosistema empresarial por parte de la población local y de la mano de los emprendedores nuevos o emergentes o de empresarios ya experimentados, pero con modelos empresariales o ideas de negocio innovadoras (Guirao, 2016). Y es allí, en esas experiencias de reiniciar o regenerar las empresas, los sectores económicos y el tejido empresarial, en donde el concepto de regeneración tiene su significado más general, pero a su vez, más profundo.

Regeneración, entonces, es reimaginar la empresa y tratar de garantizar la permanencia de la actividad productiva, echando mano de actividades tan diversas como aumentar la calidad de los productos, la innovación, la eficiencia y la eficacia en la realización del trabajo, la optimización de tiempos, etc., y termina siendo un recurso de emprendedores de oportunidad o de empresarios visionarios en momentos como el actual, de enorme incertidumbre económica y empresarial global (Melián y Campos, 2010).

Este concepto de regeneración, también puede ser aplicado desde una perspectiva que conserva su significado, pero que se aplica a otra serie de crisis no económicas; frente a un contexto de crisis ecológicas, está claro que se podría aplicar para frenar las incidencias de los datos alarmantes del aumento de temperatura global, la pérdida de la biodiversidad y masa forestal, las crisis alimentarias, las enfermedades humanas atribuidas a contaminación ambiental, entre muchos otros elementos (Martínez *et al.*, 2016); todas estas consecuencias de la inadecuada adaptación del sistema económico frente al sistema natural, también pueden poner en una situación complicada a las actividades productivas y al género humano, y por ello, se hace evidente un tipo de regeneración de las actividades productivas, esta vez no atendiendo a situaciones económicas, sino a situaciones ambientales y sociales.

En esa línea aparecen conceptos como la economía verde, que es:



La que mejora el bienestar del ser humano y la equidad social, a la vez que reduce significativamente los riesgos ambientales y las escaseces ecológicas... es aquella que tiene bajas emisiones de carbono, utiliza los recursos de forma eficiente y es socialmente incluyente. (PNUMA, 2011)

O como la economía ambiental que resulta:

Un sistema de actividades económicas relacionadas con la producción, distribución y consumo de bienes y servicios que resulta en mejoras del bienestar humano en el largo plazo, sin comprometer a las generaciones futuras a riesgos ambientales y escasez ecológicas significativas (Gasparatos *et al.*, 2017)

Lo valioso de estos conceptos es que implican una reflexión profunda sobre la forma como administrar los recursos (naturales) escasos en búsqueda del bienestar humano y el equilibrio con el entorno, o lo que podría ser lo mismo, un proceso de regeneración para atender las crisis sociales y ambientales mencionadas previamente.

Así, un reto importante en la regeneración para la sustentabilidad económica es la implementación de sistemas más productivos y eficientes en las empresas, donde las salidas del sistema se realicen con el mínimo de los recursos utilizados lo que hace que las empresas obtengan beneficios económicos; la regeneración bajo esta perspectiva debe promover, entonces, prácticas empresariales que apliquen la responsabilidad social corporativa y fortalezcan la dimensión ambiental en sus actividades, para que sus resultados sean medibles y permitan aportar positivamente a los instrumentos de política ambiental de los territorios y los estados (Domínguez *et al.*, 2020).

Por esta vía, es normal que para hablar de regeneración empresarial para las dimensiones ambiental y social, se use el concepto de crecimiento verde, que implica «fomentar el crecimiento y el desarrollo económicos y al mismo tiempo asegurar que los bienes naturales continúen proporcionando los recursos y los servicios ambientales de los cuales depende nuestro bienestar» (OCDE, 2011)

O es también:

Una alternativa al modelo económico dominante de hoy, el cual genera riesgos ambientales y de salud, promueve el desperdicio en el consumo y la producción, conlleva a la escasez ecológica y de recursos, y genera pobreza. Es una oportunidad para promover la sostenibilidad y equidad social como una función de un sistema financiero estable y próspero, considerando la fragilidad y escasez de nuestro planeta. Presenta un camino para alcanzar la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible<sup>1</sup> (ONU Medio Ambiente, 2015)

A este respecto, es importante tener presente que en Colombia, el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2014-2018 fue elaborado bajo unos pilares: la paz, la equidad y la educación, y basado en cinco estrategias transversales que están cubiertas por una estrategia de crecimiento verde; esta visión de transversalidad o de interdependencia, se debe a que el tema ambiental no es considerado como otro tema sectorial más, sino que resulta un tema central y estratégico para que todos los sectores adopten prácticas verdes, con alta generación de valor agregado y competitividad, de tal forma que se conduzca hacia un crecimiento económico sostenible, esto es, un crecimiento en las tres dimensiones de la sostenibilidad: social, y ambiental (Departamento Nacional de Planeación, 2015); además, como fruto de la misión de crecimiento verde, se logró desarrollar la Política de Crecimiento Verde de Colombia (CONPES 3934), que fue aprobada en julio del 2018 y que tiene como objetivo general impulsar a 2030 el aumento de la productividad y la competitividad económica del país, al mismo tiempo que asegura el uso sostenible del capital natural y la inclusión social, de manera compatible con el entorno y el clima (Alianza del Pacífico, 2019).

Así entonces, la regeneración de la mano de la aplicación de la economía verde, o en su defecto, siguiendo las directrices del crecimiento verde en Colombia (y en los demás países de la alianza del pacífico, solo por mencionar uno de los bloques económicos que hacen uso del modelo), puede ser una herramienta poderosa que permita observar oportunidades, innovar y gestionar conocimiento para el fortalecimiento del tejido empresarial y, de paso, para repensar los modelos de negocio de cara a las situaciones que se viven en el mundo actual, que claramente ya no solo son de la órbita de las crisis económicas como se venían presentando a principios del presente siglo.

# EL CONCEPTO DE ECONOMÍA CIRCULAR Y LA CIRCULARIDAD

En el año 2020, la Comisión Europea ha apostado por la implementación del nuevo concepto de economía circular (EC) en el pacto lanzado el pasado marzo del 2020, que se denominó Pacto Verde Europeo; dicho nuevo plan para la EC prevé dedicar alrededor de un billón de euros en inversiones sostenibles durante los próximos diez años, teniendo como objetivo que los Estados miembros puedan recuperar materias primas desde los residuos a través de procesos de aprovechamiento, de la mano de un crecimiento económico que tiene como base los límites del planeta, pero, así mismo, mantiene el interés en la creación de empleo, pero con características verdes (Uquillas, 2020). La base para plantear esta gran apuesta es una condición simple, pero a su vez, poderosa y de amplia aplicación según la perspectiva del Ministerio para la Transición Ecológica Español: «Los principios de la Economía circular son aplicables a todos los campos y sectores de actividad, incluido el consumo en los hogares» (Uquillas, 2020).

Entonces las preguntas que surgen son: ¿Y qué es la economía circular?, y ¿por qué se observa como una tabla de salvación para las necesidades de regeneración de las empresas en la actualidad?

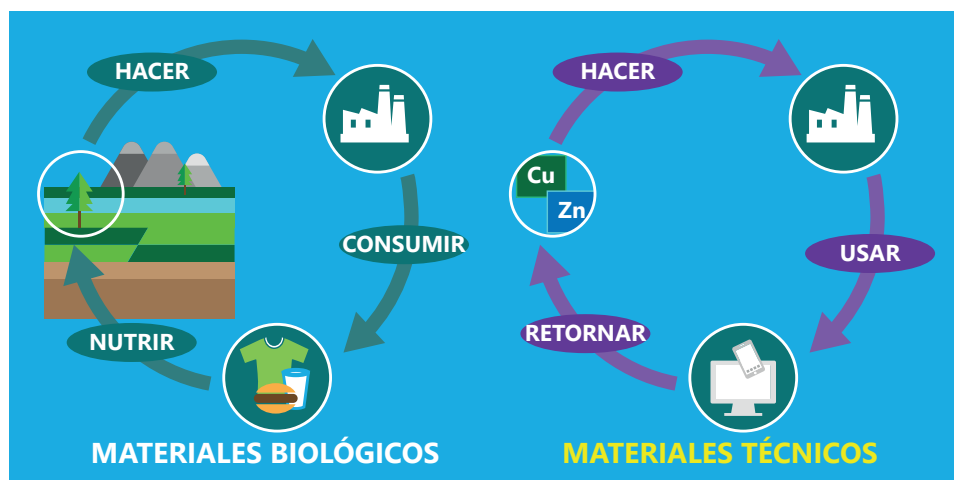
La historia del concepto de economía circular (EC) no es reciente y no viene de una única escuela de pensamiento; se podrían datar sus inicios desde hace más de 50 años, con el ensayo seminal «La economía de la próxima nave espacial Tierra» de Boulding (1966); allí ya se mencionaban los tipos vaquera (lineal) y espacial (circular) de extracción, producción y consumo que son debatidos hoy en día. En la década de los ochenta, Stahel (1982) discutió la extensión de la vida útil de bienes para la transición hacia una sociedad sostenible y propuso una «economía de rendimiento» basado en un sistema de bucles en espiral que «minimiza la materia, el flujo de energía y el medio ambiente deterioro sin restringir el crecimiento económico o el progreso social y tecnológico» (Weigend, 2020).

El concepto de «ecología industrial», de Frosh y Gallopulos (1989), aportó sobre cómo la actividad industrial esta principalmente preocupada por

maximizar los beneficios inmediatos para productores y consumidores en lugar de un enfoque holístico que buscara un equilibrio sostenible entre los beneficios económicos y necesidades ambientales, incorporando la idea de «desperdicio es igual a los alimentos», donde los residuos de un proceso industrial pueden servir como materia prima para otro. El «diseño regenerativo», de Lyle (1996), describió la necesidad de «reemplazar el actual sistema lineal de flujos de rendimiento con flujos cíclicos en las fuentes, centros de consumo y sumideros», proponiendo el uso de energía de fuentes renovables y la minimización del uso de combustibles fósiles (Weigend, 2020).

La noción de EC también tiene sus raíces en la «biomimética» (Benyus, 1997), que mencionó la importancia de aprender de los sistemas naturales para resolver problemas humanos, comerciales y tecnológicos: después de 4.500 millones de años de existencia, los humanos no tienen el control total y la naturaleza sabe mejor que la humanidad qué funciona o no; el concepto de *Cradle-to-cradle*, de Braungart y McDonough (2007), brindó a la EC soportes sobre cómo diseñar los productos/servicios diferenciando entre dos tipos de metabolismo en un proceso industrial (biológico y técnico) para mantener el valor en materiales y componentes lo más alto posible para el próximo ciclo de uso (figura 2).

**Figura 2.** Tipos de metabolismo



Fuente: elaboración propia, adaptado de Ellen MacArthur Foundation (2013).

Por último, el concepto de «economía azul», de Pauli (2010), aportó a la EC un movimiento de código abierto y un modelo de negocio innovador

que utiliza comunidades para llevar productos y servicios competitivos a diferentes mercados, dando satisfacción a sus necesidades básicas mientras se construye capital social y se vive en armonía con la naturaleza, aprovechando los residuos (Weigend, 2020).

Dada la naturaleza transversal y multidisciplinaria de EC, expuesta a través de las escuelas de pensamiento que influyeron en su concepción, hasta ahora existe no ha habido un consenso sobre lo que significa (Kirchherr *et al.*, 2017). Sin embargo, la definición propuesta por la Fundación Ellen MacArthur (Webster, 2017) puede ser una buena guía: «Una economía circular es restauradora por diseño, y tiene como objetivo mantener productos, componentes y materiales en su mayor utilidad y valor, en todo momento»; la EC trata sobre la eficacia gestión de recursos y ofrece oportunidades significativas para optimizar el uso de energía, reducir emisiones de gases de efecto invernadero y generación de residuos y aumento del uso de energía renovable y el uso de materiales no tóxicos de base biológica, entre otros (Weigend, 2020), por lo que resulta un concepto muy apropiado para lograr las transiciones hacia la sostenibilidad de las actividades productivas, pero así mismo, parece ser una herramienta poderosa en el proceso de regeneración empresarial frente a las crisis actuales del mundo, que afectan a las empresas (figura 3); lo anterior se fundamenta en los principios de la EC que pretenden establecer un modelo de desarrollo y crecimiento que permita:

- Optimizar la utilización de los recursos, materias, productos y servicios disponibles.
- Mantener su valor en el conjunto de la economía durante el mayor tiempo posible.
- Reducir al mínimo la generación de residuos, maximizando su aprovechamiento, recuperando materiales que vuelvan al ciclo económico o natural y reduciendo al mínimo su eliminación (Uquillas, 2020).

Aplicar la EC como herramienta para la transición productiva del momento actual también implica una amplia cooperación público privada, que apunta a que muchas empresas contribuyan a una economía sostenible, circular e climáticamente neutra: desde las empresas energéticas en lo que respecta a las energías renovables; las automovilísticas para el desarrollo de

nuevos vehículos para una nueva movilidad limpia; las empresas del sector textil mediante la producción de prendas y tejidos con más vida útil, con menos contaminación asociada y de forma más justa; el sector del turismo migrando hacia un ecoturismo, etc. También es necesario avanzar hacia modelos de consumo de servicios en lugar de productos, por lo que muchas empresas con modelos innovadores basados en estos nuevos patrones tienen un elevado potencial de desarrollo en estos nuevos tiempos (Uquillas, 2020), dejando de lado el uso intensivo de recursos para generar productos (en algunos casos, con una obsolescencia latente) para pasar a ofrecer servicios basados en productos de alta calidad y durabilidad.

**Figura 3.** Economía circular y las 9R



Fuente: Martínez (2018), adaptado y traducido de Kirchherr *et al.* (2017) y Potting *et al.* (2017, p. 5).

Por último, es importante anotar que Colombia cuenta desde el año 2018 con una **Estrategia Nacional de Economía Circular**, liderada por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, de la mano del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, entre otros. Con esta estrategia, se pretende ganar competitividad en el sector productivo y de servicios del país, y por ello se han venido adhiriendo al pacto por la economía circular múltiples gremios, empresas e instituciones con el fin de trabajar colaborativamente; de esta forma, la EC ya hace parte de la política pública

colombiana (CONPES 3874 de 2016 y CONPES 3934 del 2018, ver figura 4), y, por lo tanto, es un concepto que tendrá amplio despliegue hasta (al menos) el año 2030.

**Figura 4.** Principios vinculados a la Economía Circular

<b>Ecoconcepción</b>	Considera los impactos medioambientales a lo largo del ciclo de vida de un producto y los integra desde sus concepción.
<b>Ecología industrial y territorial</b>	Establecimiento de un modod de organización industrial en un mismo territorio, caracterizado por una gestión optimizada de los stocks y de los flujos de materiales, energía y servicios.
<b>Economía de la funcionalidad</b>	Establecimiento de un modod de organización industrial en un mismo territorio, caracterizado por una gestión optimizada de los stocks y de los flujos de materiales, energía y servicios.
<b>Segundo uso</b>	Reintroducir en el círculo económico aquellos productos que ya no se corresponden a las necesidades iniciales de los consumidores.
<b>Reutilización</b>	Reutilizar ciertos residuos o ciertas partes de los mismos que todavía pueden funcionar para la elaboración de nuevos productos.
<b>Reparación</b>	Encontrar una segunda vida a los productos estropeados.
<b>Aprovechamiento</b>	Aprovechar los materiales que se encuentran en los residuos.
<b>Valorización</b>	Aprovechar energeticamente los residuos que no se pueden reciclar.

Fuente: elaboración propia, adaptado del CONPES 3874 del 2016.

## REFLEXIONES Y DISCUSIÓN

### Oportunidades de regeneración, crecimiento verde y circularidad

Se ha presentado hasta el momento una serie de conceptos y herramientas que pueden servir de marco conceptual para utilizar el capital natural renovable de una forma adecuada, consciente y productiva; de esta forma, se ofrecen múltiples oportunidades de transformar y gestionar de manera integral los sistemas de uso de tierras, alimentos, salud, las actividades de servicios y las empresas dedicadas a la actividad industrial, todo con el

objetivo de lograr un bienestar sostenible en armonía con el capital natural (Palahí *et al.*, 2020).

Las oportunidades acá presentadas, condensan situaciones que reflejan el cambio de las tendencias actuales de macroentorno en el mundo, pero así mismo, las posibilidades de cambio, innovación y desarrollo para emprendedores que están configurando su idea de negocio o para emprendedores que se encuentran en la tarea de reinventar su modelo empresarial a la luz de la nueva normalidad que se vive en el mundo en tiempos del COVID-19.

## 1. Medir el bienestar perdurable

La economía actual basada en combustibles fósiles, medida por el Producto Interno Bruto (PIB) de las naciones, debe ser reemplazada por una economía que apunte al bienestar sostenible centrado en las personas y el capital natural. Esto significa reemplazar los indicadores económicos actuales, como el EBITDA, el ROI o el ROE, que se centran solo en las transacciones de mercado, con nuevos indicadores de bienestar perdurable, incluida la salud humana, pero a la vez, en replantear o regenerar los objetivos intermedios y finales de las empresas, que deben pensar de una forma sistémica en su propuesta de valor; según De los Ríos (2017), Colombia como país ha aparecido en rankings de los países más felices del mundo, y más allá de ser anecdótico, termina siendo un ejemplo del esfuerzo de medición alternativa de bienestar de la sociedad, que ahora es demasiado necesario, tal vez como nunca antes en los últimos 80 años. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, por ejemplo, proporcionan un marco acordado internacionalmente para desarrollar estos nuevos enfoques e integrarlos en las empresas y, posteriormente, en las cuentas nacionales (Palahí *et al.*, 2020).

## 2. Trabajar en biodiversidad

Medidas para proteger y mejorar la biodiversidad y el capital natural se vienen desarrollando a lo largo del mundo, debido a que es claro que el bienestar perdurable, la salud humana y el desarrollo económico dependen en gran medida de ellos; sistemas más ricos en especies, como los Colombianos, pueden apoyar la agricultura, la silvicultura y la acuicultura



productivas y resistentes, al tiempo que apoyan la adaptación al cambio climático, evitan la degradación de la tierra, el agotamiento de los recursos, la contaminación y la disminución de insectos (Palahí *et al.*, 2020), o como se conocen normalmente, soluciones basadas en la naturaleza. Cada vez más hay acciones globales concertadas para mantener y restaurar ecosistemas naturales altamente biodiversos en grandes extensiones de tierra para salvar la diversidad y abundancia de vida en la Tierra, por lo que hay oportunidades frente a nuevos modelos de negocio e instrumentos institucionales como pagos por servicios ecosistémicos o fideicomisos de activos comunes destinados a la protección de la biodiversidad y la provisión de servicios ecosistémicos. De la misma forma, estrategias de crecimiento económico como la adoptada por Colombia frente al CONPES 3934, ponen en evidencia no solo la importancia de la bioeconomía (actividades de aprovechamiento de la biodiversidad con alto valor) y la economía circular para la competitividad del país en la región, sino la posibilidad de usarlas como herramientas para la recuperación y reactivación económica después de la actual pandemia.

### 3. Garantizar una distribución equitativa de la abundancia

Los recursos biológicos, como la agricultura o los recursos forestales, generalmente son propiedad y están administrados por muchas más personas, comunidades y entidades, en comparación con los recursos fósiles, como el gas y el petróleo. Esto ofrece una oportunidad nueva a las empresas que se están regenerando, para crear una distribución más equitativa de los ingresos, el empleo, la infraestructura y la prosperidad en el territorio (Palahí *et al.*, 2020), así como un reto para el sector público frente a la forma como se manejan esas regalías. El papel de las poblaciones locales, pueblos indígenas o comunidades especiales, se convierte en un activo valioso y un recurso que puede ser incorporado en los nuevos modelos de negocio; al mismo tiempo, el empoderamiento de las mujeres, la vinculación de población vulnerable, el trabajo con grupos de reinsertados, o la recuperación de empleos y tejido social después de la pandemia, son oportunidades de oro para que las empresas que se regeneran contribuyan a la disminución de la brecha social, y de paso, construyan valor de formas que antes no se tenían presentes.

## 4. Repensar el sector industrial

A nivel mundial, la industria es responsable de más del 30 % de todas las emisiones de gases de efecto invernadero, y solo el 12 % de los materiales provienen del reciclaje a nivel mundial (Palahí *et al.*, 2020). Es urgente, no solo para reestablecer la economía después del COVID-19, sino para atender las crisis socioecológicas y climáticas, el implementar innovaciones escalables y tecnologías viables para producir soluciones eficientes en recursos, circulares y bajas en carbono, así como materiales de origen biológico de origen sostenible. Los nuevos biomateriales, incluidos los bioplásticos, son muy prometedores debido a su menor huella de carbono y biodegradabilidad en comparación con los productos; procesos bioinspirados permiten usar sistemas de control equivalentes a los que existen en los sistemas ecológicos naturales, disminuyendo los aportes contaminantes al ambiente; usar energías renovables para abastecerse parcial o totalmente son opciones cada vez más accesibles en mercados como el Colombiano, y generan oportunidades de crear competitividad y reconocimiento.

## 5. Aplicar el potencial de la tecnología y la innovación

Las proyecciones de la ONU prevén 2.300 millones de nuevos habitantes urbanos para 2050. Las presiones sobre los recursos naturales, entonces, seguirán en aumento e incluso, podrán hacer colapsar el sistema si continuamos el esquema actual de producción y consumo no racional ni sostenible. Sin embargo, el mundo se encuentra en plena cuarta y quinta revoluciones industriales y el poder de la innovación, de la información y de la tecnología, ofrece oportunidades que no se habían podido observar antes. Las nuevas tecnologías están ahí para desempeñar un papel en la creación de riqueza y valor nuevamente, para todos: se pueden generar nuevos modelos de negocios e incluso nuevas formas de administrar las economías a partir de las posibilidades disponibles en el mundo moderno.

Las tecnologías industriales y de la información se pasan ahora a Internet o se aplican a escala, lo que permite la creación de enfoques empresariales de economía circular que antes no eran posibles, así como el trabajo colaborativo; hay nuevos modelos de transacción en el que las personas asumen modelos de empresariales que les permiten acceder a servicios en

lugar de poseer los productos que ofrecen (servitización), convirtiéndose así en usuarios: *modelos de alquiler*, basados en el *rendimiento* y en *compartir*, que han hecho posible las nuevas tecnologías, y que ya están encontrando clientes dispuestos y creciendo de forma exponencial (Martínez, 2020). La realidad virtual, la realidad expandida, el internet de las cosas, a la inteligencia artificial o el *blockchain* son posibilidades disponibles que pueden enriquecer los modelos de negocio de las empresas actuales (o en formación) y que pueden apoyar de forma decisiva la transformación que se requiere para el mundo moderno y sus condiciones actuales, para tender hacia ciudades y territorios inteligentes que se pueden convertir en territorios circulares y sostenibles.

Por último, es necesario mencionar las estrategias digitales y todo lo que conlleva para una empresa: mercadeo, canales de oferta, mecanismos de cobro y de pago, son ejemplos de las transiciones que se han llevado a cabo en los últimos meses por parte de las empresas debido al COVID-19, pero que no dejan de ser relevantes e importantes en términos de la reducción de insumos, materiales, y residuos, así como en la generación de contaminantes en centros industriales y urbanos. Las empresas que en la actualidad no cuentan con una estrategia digital, puede ser que en el corto plazo no la requieran, por cuanto ya habrán salido del mercado.

## CONCLUSIONES

Hasta este punto, se ha observado cómo la necesidad de transformar a las actividades productivas no solo es un producto de la llegada de la actual pandemia del COVID-19, sino que es un movimiento que vienen desde finales del siglo pasado, con un crecimiento en importancia en el actual siglo, que se ha visto potenciado por la emergencia económica global de estos momentos.

Por lo anterior, no debe dejarse de lado todos aquellos conceptos y herramientas que vienen siendo implementadas alrededor del mundo, incluso antes de la pandemia, y que buscan aprovechar oportunidades que se presentan, no solo frente a la coyuntura actual, sino frente a tendencias mundiales que serán de largo aliento, o frente a realidades como el cambio climático, que amenazan la forma como concebimos nuestra existencia como especie humana en el planeta tierra.

La necesidad de tomar consciencia sobre el rol que tienen las empresas dentro de la sociedad, pero más allá, el rol de los emprendedores y empresarios al frente de sus actividades productivas, es vital. No se admite en el mundo moderno un desarrollo económico carente de ética y de justicia social y ambiental; no corresponde a un empresario del siglo XXI afectar el capital natural y el social con dolo y con culpa, sino que, por el contrario, la sociedad moderna está abierta a reconocer, premiar y consumir productos y servicios de esas empresas que se destacan por alinearse con las necesidades y aspiraciones de la comunidad. Las dimensiones social y ambiental, adicional a la económica, deberían estar en las mentes de todos los empresarios antes de la pandemia, deben estar en este momento de crisis y deberán ser parte fundamental de la estrategia empresarial en el futuro; no se deberían considerar nuevos modelos de negocio que no le apuesten al emprendimiento sostenible en ninguna parte del mundo.

La obligación de repensar o regenerar los modelos de negocio para hacer frente a todas estas nuevas tendencias políticas, sociales, tecnológicas y económicas, entre otras, es clara. Pero esta situación de obligatoriedad puede ser usada por los emprendedores y empresarios para su bien, al emplear diversos conceptos y herramientas en su nuevo modelo de negocio, y apostarle a una nueva estrategia, más enfocada en las necesidades actuales que en las pasadas; en este proceso, el crecimiento verde, la biomímesis, la economía azul o la economía circular, pueden ser herramientas poderosas para el momento de revisar la forma como se hacen las cosas en el momento actual, y como podrían hacerse de una manera más inteligente y tendiente a la creación de abundancia. El reto que se tiene en la actualidad es cómo, efectivamente y desde la etapa de diseño, las empresas incorporan conceptos como la EC a sus procesos y cómo, en este nuevo marco, se debe ajustar adecuadamente la forma como se conciben actividades como el manejo de residuos (generación, recolección, tratamiento, disposición), pero así mismo las nuevas cadenas de valor y nuevas posibilidades para agregar valor y generar crecimiento económico y social (Martínez y Montoya, 2013).

Como último aspecto a tratar, resulta ineludible mencionar que las empresas que se encuentran enfrentando en este momento en Colombia un replanteamiento de su estrategia empresarial, deben basar su nueva perspectiva en los elementos que la política pública del país viene desarrollan-

do desde hace años; este marco referencial normativo, que menciona a los ODS, al crecimiento verde, a la bioeconomía y a la economía circular, es la base de múltiples esfuerzos interinstitucionales y del desarrollo de varias herramientas técnicas, normativas y económicas, que se vienen dando para apalancar y fortalecer empresas en dichas áreas de trabajo, por lo que resulta una oportunidad importante el hacer uso de las mismas.

## REFERENCIAS

- Alianza del Pacífico. (2019). *La Alianza del Pacífico y el Medio Ambiente: hacia un modelo de desarrollo sostenible basado en el crecimiento verde*. [http://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/29026/ALIANZA\\_crecimiento\\_full.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/29026/ALIANZA_crecimiento_full.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Benyus, J. M. (1997). *Biomimicry: Innovation Inspired by Nature*. HarperCollins.
- Boulding, K. E. (1966). *The economics of the Coming Spaceship Earth, in Environmental Quality in a Growing Economy: Essays from the Sixth RFF Forum*. RFF Press.
- Braungart, M., McDonough, W. y Bollinger, A. (2007). Cradle-to-cradle design: creating healthy emissions—a strategy for eco-effective product and system design. *Journal of Cleaner Production*, 15(13-14), 1337-1348.
- De los Ríos, A. L. (2017). *Economía de la felicidad: evidencia para Colombia vs. España*.
- Departamento Nacional de Planeación. (2015). *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018. Todos por un nuevo país*. República de Colombia.
- Domínguez, J. A., Freddy, J. F., Duarte, V., Fonseca, F. R. y Espitia, S. M. (2020). VII. La economía verde en el desarrollo empresarial del siglo XXI. *Revista de Investigación Transdisciplinaria en Educación, Empresa y Sociedad-ITEES*, 2(2), 77-120.
- Ellen MacArthur Foundation. (2013). *Circular Economy Overview*. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/overview/concept>

- Frosch, R. A. y Gallopoulos, N. E. (1989). Strategies for manufacturing. *Scientific American*, 267(3), 144-152.
- Gasparatos, A., Doll, C. N., Esteban, M., Ahmed, A. y Olang, T. A. (2017). Renewable Energy and biodiversity: Implications for transitioning to a Green Economy. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 70, 161-184.
- Geissdoerfer, M., Paulo, S., Nancy, M. P. y Erik J. H. (2017). The Circular Economy □ A New Sustainability Paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768. doi:10.1016/j.jclepro.2016.12.048.
- Gómez, J. I. y Sena, S. (2020). 7 estrategias para empresarios y directivos: ¿Cómo ser más eficaz en un entorno empresarial afectado por el COVID-19? INALDE Business School. <https://www.inalde.edu.co/blog/direccion-de-empresas/7-estrategias-para-empresarios-y-directivos-como-ser-mas-eficaz-en-un-entorno-empresarial-afectado-por-el-COVID-19/>
- Guirao, J. E. M. (2016). Competitividad y regeneración empresarial en contextos de crisis una aproximación etnográfica en Lla Vega Bbaja del Ssegura. *Revista Nuevas Tendencias en Antropología*, (7), 81-110.
- Kahn, L. (2017). Perspective: The one-health way. *Nature*, 543, 47.
- Kirchherr, J., Reike, D. y Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, conservation and recycling*, 127, 221-232.
- PNUMA. (2011). *Hacia una economía verde: guía para el desarrollo sostenible y la erradicación de la pobreza. Síntesis para los encargados de la formulación de políticas*. [www.unep.org/greeneconomy](http://www.unep.org/greeneconomy)
- Martínez, L. V. y Álvarez, A. R. (2005). Innovación, competitividad y regeneración urbana: los espacios retóricos de la □ciudad creativa□ en el nuevo Bilbao. *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*, (58), 262-295.

- Martínez, J. A. y Montoya, N. J. (2013). *Análisis preliminar de la viabilidad de obtención de bioetanol a partir de la fracción orgánica de los residuos sólidos urbanos*. <http://hdl.handle.net/10567/1259>
- Martínez, J. A., Bielsa, R. O., Llopart Gracia, S., Herrera, B. C., Lambarry, F., Rinaudo, M. E. y Yesares, N. (2016). *Residuos en Hispanoamérica, de lo ambiental a lo social*.
- Martínez, J. A. (2018). Economía Circular y residuos. *Revista ANDESCO*, (34), 50-55. [https://www.researchgate.net/publication/341131071\\_Economia\\_circular\\_y\\_residuos](https://www.researchgate.net/publication/341131071_Economia_circular_y_residuos)
- Martínez, J. A. (2018 2). Tendencias en sostenibilidad para el sector de la comunicación gráfica. *Revista Registro*, 1, 34-36. [https://www.researchgate.net/publication/329782344\\_tendencias\\_en\\_sostenibilidad\\_del\\_sector\\_de\\_la\\_comunicacion\\_grafica](https://www.researchgate.net/publication/329782344_tendencias_en_sostenibilidad_del_sector_de_la_comunicacion_grafica)
- Martínez, J. A. (2020). *Memorias del curso Economía Circular*. Universidad EAN.
- Melián, A. y Campos, V. (2010). Emprendedurismo y economía social como mecanismos de inserción sociolaboral en tiempos de crisis. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 100, 43-67.
- OCDE. (2011). *Hacia el crecimiento verde. Un resumen para los diseñadores de políticas*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
- ONU Medio Ambiente. (2015). *Uncovering Pathways Towards an Inclusive Green Economy- A Summary for Leaders*.
- Palahí, M., Pansar, M., Costanza, R., Kubiszewski, I., Potońnik, J., Stuchtey, M. y Nasi, R. (2020). Investing in Nature to Transform the Post COVID-19 Economy: A 10-point Action Plan to create a circular bioeconomy devoted to sustainable wellbeing. *The Solutions Journal*, 11(2). <https://www.thesolutionsjournal.com/article/investing-nature-transform-post-COVID-19-economy-10-point-action-plan-create-circular-bioeconomy-devoted-sustainable-wellbeing>

Pauli, G. A. (2010). *The Blue Economy: 10 Years, 100 Innovations, 100 Million Jobs*. Paradigm publications, Taos, NM.

Stahel, W. R. (1982). *The product life factor. an inquiry into the nature of sustainable societies: the role of the private sector*. Series: 1982 Mitchell Prize Papers, NARC. <https://p2infohouse.org/ref/33/32217.pdf>

Uquillas, M. L. (2020). *La economía circular, modelo contra la economía del despilfarro*. EFE Verde. <https://www.efeverde.com/noticias/economia-circular-modelo-despilfarro/>

Webster, K. (2017). *The Circular Economy: A Wealth of Flows* (2nd ed.). Ellen MacArthur Foundation Publishing, Isle of Wight.

Weigend, R., Pomponi, F., Webster, K. y D'Amico, B. (2020). *The future of the circular economy and the circular economy of the future*. Built Environment Project and Asset Management, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-07-2019-0063>



# Capítulo 3

Responsabilidad compartida en  
la creación de ecosistemas de  
consumo sostenible después  
de la pandemia COVID-19

*Análisis documental y hermenéutica analógica*

Jaime Andrés Reyes Paez  
jareyes@universidadean.edu.co

## RESUMEN

En la relación de oferta demanda, resulta importante indagar sobre cuál de estos dos grupos de interés (las empresas y los consumidores) recae la responsabilidad de generar y mantener un ecosistema de consumo sostenible después de la pandemia COVID-19. Este, por ende, resulta ser el objetivo general de esta investigación. Para conseguirlo, se realiza un análisis documental cuya discusión se realiza a partir de la hermenéutica analógica\* (Beuchot, 2015). Frente a los hallazgos se propone la responsabilidad de doble vía para la generación de valor compartido en un ecosistema de consumo sostenible post COVID-19. Las conclusiones de este análisis pueden, desde luego, beneficiar los dos grupos de interés señalados previamente, generando variaciones en las dinámicas de oferta y demanda en materia de desarrollo y distribución de productos. No obstante, dichas conclusiones, pueden contribuir además a generar cambios en el diseño de políticas que favorezcan el desarrollo de ecosistemas de consumo sostenibles a partir de la responsabilidad compartida.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Empresarial (RSE), consumo responsable, COVID-19, responsabilidad compartida.

---

\* La hermenéutica analógica es una teoría de la interpretación que trata de colocarse entre una hermenéutica unívoca, que pretende interpretaciones claras y distintas, rigurosas y exactas, de los textos (cosa que creo que en las humanidades no se puede alcanzar), pero que también trata de evitar la hermenéutica equívoca, la cual se hunde en un mar de interpretaciones oscuras y confusas, irremediablemente ambiguas e inexactas, y que produce un relativismo excesivo en la comprensión.

## PERFIL DEL AUTOR

**Jaime Reyes.** Doctor en Business Administration de Maastricht School of Management (MSM) - Holanda y Centrum Pontificia Universidad Católica de Perú. Master of Philosophy de (MSM) Holanda. Master of Marketing Universidad de New South Wales Sydney Australia, Extra Mural Diploma in New Media Management University of London y Profesional en Publicidad de la Universidad Jorge Tadeo Lozano de Bogotá. Director de estudios sociohumanísticos, culturales y éticos, Facultad de Humanidades de la Universidad EAN.

# INTRODUCCIÓN

Varios de los pensadores y líderes más influyentes de la actualidad afirman que la vida no será igual después de la pandemia del COVID-19. Piketty (2020), economista francés, recomendó usar la crisis actual, la cual ha develado los altos niveles de desigualdad, para replantear el sistema económico. Por su parte, Guterres (2020), el secretario general de las Naciones Unidas, pide darle a la naturaleza un lugar primordial a la hora de tomar decisiones, incluyendo las decisiones de compra. Harari (2020), nos invita para tener en cuenta las consecuencias de nuestros actos en el largo plazo y a preguntarnos qué clase de mundo queremos habitar cuando pase la tormenta; el historiador añade que será un mundo diferente. Finalmente, Han (2020), filósofo norcoreano, nos invita a confiar en una revolución humana tras el virus, afirmando que nosotros las personas dotadas de razón estamos llamados a «repensar y restringir radicalmente el capitalismo destructivo, y también nuestra ilimitada y destructiva movilidad, para salvarnos a nosotros, para salvar el clima y nuestro bello planeta».

En ese nuevo mundo la idea de que aquellas empresas que son más responsables con la sociedad y el medio ambiente sean compensadas por los diferentes grupos de interés, particularmente por los consumidores, es particularmente bienvenida. La esperanza de la sociedad, y especialmente de quienes ambicionan un planeta más responsable con su entorno, parece haberse acrecentado con el confinamiento que surge a partir del COVID-19 como lo sugieren los pensadores y líderes contemporáneos citados en el párrafo anterior. Quizás la pospandemia sea el terreno en que florezcan la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la sostenibilidad; pero para que eso ocurra tendremos que ver cambios en el ecosistema en que actúan las empresas y los consumidores. Dentro de la relación de oferta demanda resulta relevante preguntar sobre cuál de estos dos grupos de interés recae la responsabilidad de generar y mantener un ecosistema de consumo sostenible después de la pandemia COVID-19. A partir de este análisis podrían anticiparse decisiones frente a los posibles, además de convenientes, cambios, en las dinámicas del mercado; con el ánimo de prepararse para dicho escenario.

# METODOLOGÍA

Este trabajo inicia con un análisis documental desde la teoría de la RSE. El documento, consecuentemente, es fruto de una investigación bibliográfica donde se busca conocer las contribuciones culturales y científicas de otros, frente a la relación entre el consumo y la RSE (Beltrán, 1984). A partir de dicho análisis se busca examinar si la responsabilidad de generar y mantener un ecosistema de consumo sostenible después de la pandemia COVID-19 recae sobre las empresas o sobre los consumidores.

El documento inicia con un recuento sobre la génesis de la RSE, para luego analizar la relación entre la RSE y el comportamiento de compra del consumidor. Posteriormente y a partir de los descubrimientos de Charles Darwin en las islas Galápagos narrados por Greene (2012), en su libro *Maestría*, se busca dar respuesta a la pregunta de investigación utilizando la hermenéutica analógica (Beuchot, 2015). Bajo el mismo método, y usando como proporción el rechazo de los «buenos partidos» en la adolescencia, se interpretan los resultados de las investigaciones de Marquina y Morales (2012), y Marquina y Reffico (2015), sobre la disposición de pago de los consumidores españoles, peruanos y colombianos por productos que se promueven a partir de sus iniciativas de RSE. El resultado por ende no es unívoco ni equivoco, sino que se plantea un camino intermedio, nuevo, para responder la pregunta de investigación en el que se explora el Finalmente el concepto de Responsabilidad Compartida como alternativa para la solución de problemas sociales y ambientales.

## La RSE, origen y germinación

Ciertamente la RSE no es un tema nuevo. Según Marquina (2009), el concepto ha sido objeto de estudio durante más de seis décadas. Carroll (1979) señala, de hecho, que en 1953 Howard R. Bowen publicó *La responsabilidad social del hombre de negocios*, que se considera, en general, el primer libro publicado sobre el tema y, por lo tanto, ha marcado la era moderna de la responsabilidad social. El tema se puede rastrear un poco más. El mismo Carroll (1979) evocó a Wendell Willkie, quien en 1930 ya estaba hablando de un nuevo sentido de responsabilidad para el hombre de negocios.

Si bien la RSE es un concepto cuyo origen se remonta a principios del siglo pasado y sobre el cual recaen varias décadas de investigación, su supervivencia podría depender de su capacidad de generar resultados económicos positivos, el cual sigue siendo un tema de discusión para académicos y profesionales como sugieren las publicaciones de Alzate *et al.* (2020), Wengerd (2020), Díaz (2019) y Sun *et al.* (2019). Mientras que para estos investigadores y profesionales el interés radica en la relación entre la RSE y el desempeño económico, para algunos gobernantes es claro que, no las entidades públicas sino las empresas, deben ayudar a mitigar problemas sociales, como lo señaló la alcaldesa de Bogotá hace pocos meses:

A la clase media no se le han ofrecido suficientes soluciones para sus créditos, no le han dado auxilio de arrendamiento y también se le van a seguir cobrando servicios públicos. ¡Tenemos que ayudarlos! El Gobierno debe destinar recursos, el sector bancario de sus más de 7 billones de utilidades del último año y las empresas públicas también tienen que sacrificar sus utilidades. (Calvo, 2020)

Estás petición guarda relación con lo que expone Vargas y Reyes (2019) cuando afirman que la razón de ser de las empresas es su objetivo social. No obstante, es importante aclarar que, para cumplir con dicho objetivo social, las empresas pueden requerir del apoyo de diferentes grupos de interés, particularmente el de sus clientes. Al no estar conformes los clientes pueden terminar expresando su insatisfacción o incluso dejando la marca (Freeman, 1984). Por ende, resulta relevante revisar los hallazgos sobre la relación que existe entre la RSE y el comportamiento de compra de los consumidores.

## RSE y comportamiento de compra

Bhattacharya (2010) señaló que los desafíos que enfrentan nuestras sociedades nos invitan a pensar en hacer marketing y negocios de una manera que pueda generar valor para los consumidores, las empresas y las sociedades. Ciertamente, durante las últimas dos décadas se han realizado una serie de hallazgos importantes sobre la relación entre la RSE y las variables relacionadas de alguna manera con el comportamiento de compra del consumidor. Sin embargo, dicha conexión no es simple como lo muestran los resultados contradictorios de los estudios conducidos previos al con-

finamiento. Por ejemplo, Hsu (2012) señaló que los consumidores tienden a recompensar a las empresas que son socialmente responsables, pero recomendó no esperar un aumento en las ventas (de seguros) a corto plazo como resultado del uso de iniciativas de RSE para mejorar la reputación corporativa. Tal resultado contradice a Deephouse (2000), quien afirmó que la reputación corporativa puede ser beneficiosa en términos de la posibilidad de aumentar los precios, reducir los costos y crear barreras competitivas. Más recientemente, Chernev y Blair (2015) aclararon que cuando los consumidores perciben que el interés personal es lo que motiva a las empresas a adoptar la RSE, las percepciones del rendimiento del producto pueden debilitarse. No obstante, los autores afirman que dicha percepción puede fortalecerse cuando el mensaje es llevado por un tercero. Por su parte, Sun *et al.* (2019) argumentaron que una exposición excesiva a la RSE puede hacerla menos atractiva para los consumidores cuando comienzan a creer que el alto costo de la RSE se está agregando al precio. Los hallazgos sugieren que la relación entre la RSE y el comportamiento de compra del consumidor puede ser moderada por factores como, el emisor del mensaje, la intensidad de las actividades de RSE y su efecto a lo largo del tiempo.

Evidentemente el paisaje no es claro, pero tampoco es el mismo para todas las empresas. Henderson (2018) resaltó que mientras que las grandes corporaciones tienen la oportunidad de esperar a que las inversiones sean fructíferas a largo plazo, la mayoría de las empresas necesitan ver los resultados de sus iniciativas sociales en un período más corto. Fernando Prado (2016), del instituto de reputación presentó el problema en pocas palabras: las empresas continúan sin saber cómo capitalizar su compromiso social. Según el Observatorio RSE, tal falta de orientación relacionada con el impacto y los beneficios obtenidos por la empresa, así como por el público externo, al implementar estos programas parece ser la razón principal por la cual las empresas no realizan acciones de RSE (Federación de Entidades Empresariales Privadas de Cochabamba [FEPC] & Dutch Employers' Cooperation Programme [DECP], 2016, parr. 1). Sin embargo, hay quienes ven este vacío con otros ojos. Ballantyne y Varey (2006), por ejemplo, argumentan que también existe una oportunidad concebible para mejorar el valor mediante la comunicación interactiva con los clientes.

## ¿Qué podría explicar la disparidad en opiniones y resultados?

Los estudios anteriormente citados fueron realizados en diferentes latitudes y momentos; por ende, en distintos contextos. Lo que, entre otras cosas, sugiere que la relación de la RSE y el comportamiento del consumidor podría ser moderada por el entorno puesto que el consumo, particularmente el consumo final, está sujeto a una serie de fuerzas del contexto (Harvey *et al.*, 2001).

La esperanza de una sociedad con una escala de valores que favorezca la sostenibilidad a partir de su consumo no es utópica si lo que nos espera después del confinamiento es un nuevo entorno o contexto, una nueva normalidad. Pero, ciertamente, para que la sostenibilidad y la RSE tengan un puesto en la mesa de los consumidores deben existir ecosistemas diferentes; lo que significa ofertas y consumidores distintos (al menos en sus preferencias) a los que hemos visto hasta ahora.

## Nueva normalidad nuevo ecosistema

Un nuevo ecosistema implica una sociedad con una nueva escala de valores y preferencias donde los atributos relacionados con la RSE y la sostenibilidad tengan mayor peso para los consumidores a la hora de escoger un producto, comparado con otras ofertas que promueven sus competencias o habilidades corporativas<sup>1</sup>.

La descripción que presenta Greene (2012) acerca del proceso evolutivo de las islas Galápagos, cuando ilustra la vida de Charles Darwin, señala que estas islas fueron el resultado de erupciones volcánicas y por ende, en principio, se trataba de un territorio vacío. Luego vía marítima llegaron insectos y reptiles en los troncos, junto con las tortugas que llegaron nadando; las aves también visitaron las islas, trayendo y depositando semillas. Greene (2012), narra en su libro un increíble descubrimiento que hizo Darwin al notar que los picos de las aves y los caparazones de las tortugas de una isla se diferenciaban de los de otra, a pesar de que la distancia que las separaba era tan solo 80 kilómetros. Todas estas criaturas tuvieron que adaptarse a

<sup>1</sup> Marquina y Refficco (2015) los definieron como características tradicionales del producto no relacionadas con demandas sociales o éticas. En su estudio utilizan tres: ofrecer productos de calidad, brindar servicios innovadores y ser el líder de la industria.



los alimentos y predadores que se encontraban en las islas, cambiando su forma y apariencia. Los que no lograron hacerlo se extinguieron.

Las medidas de la cuarentena han dejado algunas empresas e industrias inoperantes, como el turismo o los gimnasios; una situación similar a los inicios de Galápagos, en donde nuevas empresas, capitales, proveedores y demás negocios, podrían llegar como los reptiles, insectos y aves que describe Greene (2012), esparciendo sus semillas en este nuevo terreno. Estos nuevos habitantes tendrían que adaptarse a las nuevas condiciones del mercado, como los picos de las aves o los caparazones de las tortugas que halló Darwin. Si en este nuevo ecosistema los consumidores valorarán el compromiso de las empresas con la sociedad y el medio ambiente, serían las empresas las que se verían obligadas a doblegar sus picos y rediseñar sus caparazones. Pero si en esta nueva situación los compradores antepusieran beneficios individuales como los precios bajos, independientemente de su responsabilidad social, las empresas se verían forzadas a doblar sus picos para poder ofrecer precios bajos o menor calidad (por ejemplo), incluso si eso implicara mal trato a los trabajadores o mano de obra infantil.

Pero quizás no. Tal vez la orientación es diferente, la causa podría ser la empresa y los consumidores son quienes tendrían que acomodarse a nuevas ofertas responsables. En este escenario los compradores tendríamos que adaptar nuestros caparazones de consumo a las ofertas, aumentando la probabilidad de que el consumo sostenible fuese la moda y no el valor atípico.

El escenario, a simple vista, es idílico, puesto que a las marcas responsables les puede pasar lo mismo que a los "buenos partidos" en la adolescencia. Durante esta época donde la rebeldía y el acné florecen, las parejas no suelen ser seleccionadas por sus buenas acciones. Por el contrario, los indisciplinados tienen una ventaja a la hora de encontrar compañía. La investigación de Marquina y Morales (2012) conducida en Perú y España, nos muestran que atributos como la calidad y el precio tienen una relación más fuerte con el consumo y la disposición de pago cuando se les compara con parámetros relacionados con la responsabilidad social. De hecho, el estudio encontró que, en la muestra peruana, no existía una relación sig-

nificativa entre las buenas prácticas laborales y la disposición de pago. Ese resultado es coherente con los estudios de Garavito (2007), quien provee una posible explicación para este resultado al afirmar que, dada la jerarquía de necesidades sociales y las debilidades del sistema institucional, los derechos laborales son considerados un bien de lujo. El hallazgo es preocupante a la luz del ODS ocho: trabajo decente y crecimiento económico.

En Colombia los resultados de los estudios no son radicalmente distintos, los experimentos de Marquina y Refficco (2015) muestran una vez más que la calidad (un atributo no relacionado con la RSE) es el que genera una disposición de pago más alta. No obstante en Colombia, a diferencia de Perú, este parámetro es seguido de cerca por el buen trato a los trabajadores y la lucha contra la pobreza. Estas son buenas noticias para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) uno, ocho y diez; particularmente a los ojos del contexto actual donde el desempleo en Colombia que proyectaba una tasa del 14,7 % al cierre del año, según La República (2020), ya supera el 20 % según el DANE.

A nivel de industria en el mundo se han observado valiosas iniciativas. Steve Howard, quien lidera los esfuerzos de sostenibilidad en IKEA, afirma que después de suplir nuestras necesidades básicas la mayoría de las personas en el mundo están dispuestos a comprar productos sostenibles (Howard, 2013). Esto se relaciona con los estudios de consumo de alimentos, donde se evidencia la brecha en la alimentación saludable de los niveles socioeconómicos, siendo los estratos altos, los que consumen más productos saludables (Wang *et al.*, 2014).

Dichos hallazgos sugieren que la sostenibilidad, en la mente del consumidor, no es una necesidad básica, sino más bien un «gusto». El gran reto para las empresas radica en hacer que los consumidores encuentren los productos sostenibles como si fuesen básicos, no como un lujo. Los estudios de Nielsen (2019) nos dicen que 6 de cada 10 colombianos estarían dispuestos a comprar productos que redujeran el impacto en el medio ambiente incluso si esto significa un cambio de marca. Pero, paradójicamente, 4 de cada 10 colombianos afirman que es muy difícil encontrar productos que suplan ese deseo. **Lo que sugiere que la sostenibilidad se ha convertido en una oportunidad.**

El primer paso ya se ha dado por algunas marcas. Iniciativas como las de FAB con sus botellas de plástico reutilizado y Colgate, con cepillos de dientes y cremas dentales con envases biodegradables, alimentan la esperanza. Lo grandioso de estos adelantos es que además de disminuir costos [en 10 años Unilever ha ahorrado 600 millones de euros en costos energéticos a través de eficiencias ecológicas (Corresponsables, s.f.)] y crecer un 69 % más rápido (Unilever, 2019), las marcas con propósito contribuyen a que más personas puedan satisfacer su deseo de aportar a la sostenibilidad. El impacto de estas grandes empresas va más allá del producto, permeando sus esquemas de precio y distribución; su relevancia radica en que un tercio de la población mundial consume productos de Unilever diariamente (Unilever, 2020). Estas compañías y sus marcas están contribuyendo a que los [buenos partidos] sean seleccionados, a que no se queden en las bodegas, y, por ende, a que **la sostenibilidad deje de ser un privilegio para unos pocos. En otras palabras, a construir un nuevo ecosistema.**

Ciertamente la distribución masiva y el merchandising de gestión se fundamentan en el principio de disponibilidad que nos permite entender la importancia de ubicar varias caras del producto en la punta de góndola o la zona caliente en el punto de venta; de, como señalan Abhishek y Hosanagar (2013), aparecer en las primeras posiciones de la página de resultados del motor de búsqueda o del marketplace, de no tener chocolates en el escritorio cuando queremos bajar de peso, como nos sugiere Taleb (2009), o de dar a los ciudadanos dos canecas si queremos aumentar la posibilidad de reciclar, como indica Rory Sutherland (2019) en su libro *Alquimia*.

## Ecosistemas de Responsabilidad Compartida

Una posible solución para la creación de valor compartido podría ser también una responsabilidad compartida, donde las empresas y los consumidores acuerdan tácita o explícitamente vivir en un nuevo ecosistema. Allí, las decisiones sobre oferta y demanda son evaluadas más allá de los factores financieros, logrando así la generación de valor social y ambiental dentro del ecosistema de consumo. La responsabilidad compartida, como solución a problemas generados en la pandemia, fue nombrada recientemente, por Jannyffer Vargas, decana de la facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad EAN, quien abre un debate sobre este concepto en el área de la educación. La decana afirma que las acciones

que se requieren para afrontar retos como, por ejemplo, el cierre total o parcial de centros educativos en más de 160 países, son parte de un abordaje complejo que comprende tanto transformaciones estructurales de nuestra sociedad como innovaciones en el quehacer mismo del proceso enseñanza-aprendizaje (Vargas, 2020).

El artículo añade que los centros educativos han respondido hasta ahora a la crisis con los recursos disponibles, los cuales son limitados, pues solo una minoría estaba en condiciones de operar en remoto, particularmente por tanto tiempo. Esta afirmación resuena con la apertura de Reyes (2020) en el blog de Pacto Global Colombia:

En el contexto actual el que mejor improvisa gana. Frente a nuestra terca, arrogante e ingenua esperanza de un futuro controlado por nuestros pensamientos, nos hemos visto obligados a realizar la mejor improvisación, como bufones en las tablas que olvidan la siguiente broma. Así, las empresas, los negocios y los gobernantes hemos sacado de la manga nuestras mejores cartas para tener felices a nuestros clientes; o quizás para asustarlos.

Para lograr esa felicidad, o para evitar esos miedos al encarar el futuro, Vargas (2020) propone una responsabilidad colectiva, y desde luego menos improvisada. Su artículo resalta la importancia de involucrar los gobiernos y las instituciones educativas, tanto públicas como privadas, generando alternativas que permitan garantizar a estudiantes y profesores, el acceso libre a tecnologías. La propuesta además enfatiza la generación de nuevas fuentes de recurso y por ende involucra al sector privado, particularmente las empresas de tecnologías de información y comunicaciones, los medios de comunicación y el sector financiero, quienes constituyen la principal fuente de financiamiento e infraestructura necesarias para soportar las nuevas demandas de la educación. Este es una propuesta clara de responsabilidad compartida que representa un gran reto para poderse orquestar.

Resulta entonces alentador encontrar ejemplos del concepto, implementados previamente, con un alto nivel de impacto. Uno de ellos es de manejo de residuos de componentes electrónicos documentando por Wagner, en el año 2009. En su estudio de caso llevado a cabo en Estados

Unidos, el autor examinó el programa de Maine, que fuese el primer estado en imponer al productor la responsabilidad de reciclar los desechos electrónicos domésticos. El programa de Maine estableció una responsabilidad de costos compartida entre productores, municipios y consumidores. La investigación encontró que el programa de Maine resultó en una reducción significativa en la eliminación y un aumento correspondiente en el reciclaje. De hecho, en los primeros 3 años del programa, se recolectaron y reciclaron 6.406 millones de kg de desechos electrónicos domésticos para una población de 1.32 millones. El programa, implementado en el año 2006, aumentó la cantidad de desechos electrónicos recolectados y reciclados en un 108 % en el primer año, un 170 % en el segundo año y un 221 % en el tercer año. Esta iniciativa disminuyó los costos económicos directos para los municipios y los hogares, debido al enfoque de costos compartidos, y por primera vez estableció costos para los productores (Wagner, 2009).

Si la responsabilidad compartida es una posible solución a las problemáticas sociales actuales, como lo propone Vargas (2020) y lo evidencia el estudio de caso de Wagner (2009), resulta importante entender qué hace que los individuos se unan a los colectivos voluntariamente. Sí, voluntariamente, puesto que numerosas iniciativas son obligatoriamente colectivas (El Zein, *et al.*, 2019). Ejemplos de este tipo de comportamiento incluyen el ser parte de una pareja reproductiva, cazar una presa grande y peligrosa o la fabricación de un producto que requiere varias habilidades especializadas.

Solucionar los retos que afrontamos en este momento como sociedad podría asemejarse a la captura de una larga y peligrosa presa, puesto que no solucionar problemas como los que se plantean para el sector de la educación, podría significar «perder la oportunidad de transformar positivamente nuestra sociedad y salvar nuestro futuro» (Vargas, 2020). Pero, esta hipótesis podría no ser compartida por aquellos que son los llamados a actuar en la búsqueda de dicha solución, y por ende resulta pertinente tener en cuenta aquellos aspectos que motivan a que los individuos se unan a colectivos, aun teniendo la oportunidad de no hacerlo y sabiendo que pueden perder su autonomía, además de incurrir en costos asociados al tiempo y la coordinación de iniciativas colectivas.

El Zein *et al.* (2019) señalan que las motivaciones para unirse a un colectivo pueden estar relacionadas con el proceso de decisión o el resultado,

negativo o positivo, que sea posible anticipar. Los autores identifican tres categorías de motivos para las decisiones colectivas voluntarias: mejorar los resultados por unir fuerzas, las necesidades sociales o normativas (por ejemplo, sentirse incluido en un grupo o llenar la necesidad de justicia) y el poder compartir la responsabilidad sobre las decisiones. La responsabilidad compartida permite a los individuos compartir el crédito por los resultados positivos y evitar ser culpados por los resultados opuestos. Estos hallazgos podrían ser utilizados para orquestar iniciativas de responsabilidad compartida que permitan dar solución a los actuales (y futuros) retos socioeconómicos.

## CONCLUSIONES

Los resultados de investigaciones previas apuntan a que en la relación entre la RSE y el comportamiento de compra del consumidor podrían existir variables moderadoras como el emisor del mensaje, la intensidad de las actividades de RSE y su impacto a través del tiempo. Adicionalmente es posible señalar que los buenos resultados en materia de sostenibilidad que muestran grandes corporaciones como Unilever, si bien pueden ser una voz de aliento frente a los retos que afronta el consumo sostenible, representan una realidad diferente frente a las finanzas de muchas pymes; ya que el tiempo que estas últimas pueden esperar a que sus iniciativas sostenibles den fruto es mucho más corto.

En cuanto al consumo y la valoración de atributos sostenibles los hallazgos de las investigaciones conducidas en España, Perú y Colombia a principios y mediados de la década pasada sugieren una valoración de los consumidores de las habilidades corporativas, por encima de los atributos de RSE (Marquina y Morales, 2012; Marquina y Reffico, 2015). No obstante, los resultados de los estudios de Nielsen (2019) muestran una tendencia favorable para el consumo sostenible y por ende una oportunidad para la generación de nuevas iniciativas.

Adoptar la responsabilidad compartida puede entonces parecer adecuado desde la óptica individual y colectiva, pero requiere un esfuerzo consciente que sobrepase nuestra inclinación natural a valorar y buscar nuestra autonomía (Botti y Lyengar, 2004). Ignorando los posibles bene-

ficios que el unirse a un colectivo pueda representar podríamos seguir actuando en nuestro propio interés, esperando que la mano invisible nos ayude a alcanzar el bienestar social máximo. Sin embargo, nuestros actuales resultados como sociedad en materia de orden público, confianza en las instituciones<sup>2</sup> y empleo<sup>3</sup> pueden dejar manco a Smith y por ende reflejar la necesidad de, a pesar de nuestra inclinación natural hacia la autonomía, asumir una responsabilidad compartida.

Quizás de esta manera el anhelo del filósofo Han (2020), «confiemos en que tras el virus venga una revolución humana... para salvarnos a nosotros, para salvar el clima y nuestro bello planeta», no será entonces solamente una responsabilidad de los humanos-consumidores, sino, entre otras, de las empresas, (organizaciones creadas por humanos, pero pobladas cada vez más por máquinas inteligentes); puesto que son estas últimas quienes pueden facilitar la adquisición de hábitos de consumo sostenibles y quienes además constituyen la principal fuente de financiamiento e infraestructura necesarias para soportar las nuevas demandas en sectores como la educación.

Los nuevos galápagos podrían ser entonces, la situación que experimentan o experimentarán algunos sectores donde nuevos jugadores con ofertas sostenibles tienen la oportunidad de llegar por mar, aire, bicicleta o dron a dejar sus semillas. No obstante, como consumidores también tendremos que doblar nuestros picos hacia estas marcas en aras de disfrutar de un ecosistema sostenible. Este proceso requiere celeridad, no solamente por la premura que demanda el planeta sino por capacidad de supervivencia de estas nuevas empresas que, como señala Henderson (2018) requieren ver, en un periodo más corto, los resultados de sus iniciativas sociales. De otra forma las Cámaras de Comercio podrían convertirse en museos paleontológicos donde reposarán los registros de empresas que, en una época, fueron buenos partidos establecieron un adecuado objeto social al que la sociedad, lastimosamente, no se adaptó.

2 Las protestas en Colombia por la muerte de Javier Ordoñez dejaron 10 muertos, además de 209 civiles y 194 policías lesionados <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54106609>

3 Según el DANE, el desempleo en Colombia aumentó a 20,2 %, es decir, 9,5 puntos porcentuales con respecto al mismo periodo del año 2019 <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

# REFERENCIAS

- Abhishek, V. y Hosanagar, K. (2013). Optimal bidding in multi-item multi-lot sponsored search auctions. *Operations Research*, 61(4), 855-873. <https://doi.org/10.1287/opre.2013.1187>
- Alzate, J. D., Lagos, D. y Marquina, P. (2020). Corporate social responsibility practices and economic performance in Colombia: The moderating effect of family control. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 10(1), 6-18. <https://doi.org/10.32479/ijefi.8856>
- Ballantyne, D. y Varey, R. J. (2006). Creating value-in-use through marketing interaction: The exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing Theory*, 6(3), 335-348. <https://doi.org/10.1177/1470593106066795>
- BBC. (11 de septiembre, 2020). *Javier Ordoñez: 10 muertos y decenas de heridos en Colombia durante las protestas por la violencia policial*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54106609>
- Beltrán, H. (1984). *Elementos formales de la investigación. Técnicas de redacción y presentación de trabajos*. Universidad Santo Tomás.
- Beuchot, M. (2015). Elementos esenciales de una hermenéutica analógica. *Diánoia*, 60(74), 127-145.
- Bhattacharya, C. B. (Ed.). (2010). Introduction to the special section on stakeholder marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 1-3. <https://doi.org/10.1509/jppm.29.1.1>
- Botti, S. y Lyengar, S. S. (2004). *J. Pers. Soc. Psychol.* 87, 312-326.
- Calvo, J. (1 de abril, 2020). *¡Al tablero! Alcaldesa explica cómo se prepara Bogotá durante la cuarentena. Bogotá te escucha*. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/cuarentena-en-bogota-claudia-lopez-explica-como-va>
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. <http://dx.doi.org/10.2307/257850>



- Corresponsables, (s.f.). *Corresponsables Fundación*. <https://www.corresponsables.com/organizaciones/unilever>
- Chernev, A. y Blair, S. (2015). Doing well by doing good: The benevolent halo of corporate social responsibility. *Journal of Consumer Research*, 41(6), 1412-1425. <https://doi.org/10.1086/680089>
- DANE. (s.f.). *Mercado laboral*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 26(6), 1091-1112. <https://doi.org/10.1177/014920630002600602>
- Díaz, V. (2019, november 4). *En México, la RSE aún es inmadura*. El Economista. <https://www.economista.com.mx/empresas/En-Mexico-la-RSE-aun-es-inmadura-20191104-0076.html>
- El Zein, M., Bahrami, B. y Hertwig, R. (2019). Shared responsibility in collective decisions. *Nature Human Behaviour*, 3(6), 554-559.
- Federación de Entidades Empresariales Privadas de Cochabamba & Dutch Employers' Cooperation Programme. (2016, february 10). *Bolivia: razones por las que no se realizan acciones de RSE*. Observatorio de Responsabilidad Social Empresarial. <http://rse.org.bo/web/cochabamba-rse-en-cifras/>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Garavito, C. (2008). Responsabilidad social empresarial y mercado de trabajo. *Economía*, 31(61), 81-104.
- Greene, R. (2012). *Maestría*. Océano.
- Guterres, A. (16 de mayo, 2020). *Mundo pospandemia debe darle a la naturaleza el lugar que le corresponde: ONU*. Semana Sostenible. <https://sostenibilidad.semana.com/actualidad/articulo/onu-pide-cam->

bio-de-rumbo-para-apostar-por-un-futuro-verde-tras-la-pandemia/51665?fbclid=IwAR2kKh4yjdckd\_ECdAjMYKkTxBxV3sJz0UU-Q\_GW5vdhTJq-ypZHwxJpEC8

Han, B. (marzo, 2020). *La emergencia viral y el mundo de mañana*. El País. <https://elpais.com/ideas/2020-03-21/la-emergencia-viral-y-el-mundo-de-manana-byung-chul-han-el-filosofo-surcoreano-que-pien-sa-desde-berlin.html>

Harari, N. (marzo, 2020). *The World After Coronavirus*. Financial Times. <https://www.ft.com/content/19d90308-6858-11ea-a3c9-1fe6fedcca75>

Harvey, M., McMeekin, A., Randles, S., Southerton, D., Tether, B. y Warde, A. (2001). Between demand and consumption: A framework for research. *Centre for Research on Innovation and Competition Discussion Paper*, 40.

Henderson, R. M. (2018, February 12). More and more CEOs are taking their social responsibility seriously. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/02/more-and-more-ceos-are-taking-their-social-responsibility-seriously>

Howard, S. (2013). *Todos a vender la sostenibilidad*. TEDGlobal. [https://www.ted.com/talks/steve\\_howard\\_let\\_s\\_go\\_all\\_in\\_on\\_selling\\_sustainability?language=es](https://www.ted.com/talks/steve_howard_let_s_go_all_in_on_selling_sustainability?language=es)

Hsu, K. T. (2012). The advertising effects of corporate social responsibility on corporate reputation and brand equity: Evidence from the life insurance industry in Taiwan.

La República. (abril 29, 2020). Alrededor de 3,6 millones de personas estarán desempleadas al cierre de este año. <https://www.larepublica.co/economia/alrededor-de-36-millones-de-personas-estaran-desempleadas-al-cierre-de-este-ano-2999061>

Marquina, P. S. (2009). *La influencia de la responsabilidad social empresarial en el comportamiento de compra de los consumidores peruanos*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica de Perú. <http://>

tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/1606/MARQUINA\_FELDMAN\_PERCY\_CONSUMIDORES\_PERUANOS.pdf

- Marquina, P. S., y Morales, C. E. (2012). The influence of CSR on purchasing behaviour in Peru and Spain. *International Marketing Review*, 29(3), 299-312. <https://doi.org/10.1108/02651331211229778>
- Marquina, P. S. y Reficco, E. (2015). Impacto de la responsabilidad social empresarial en el comportamiento de compra y disposición a pagar de consumidores bogotanos. *Estudios Gerenciales*, 31(137), 373-382. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2015.10.001>
- Nielsen. (enero 30, 2019). *Los compradores sostenibles compran el cambio que quieren ver en el mundo*. <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2019/los-compradores-sostenibles-compran-el-cambio-que-quieren-ver-en-el-mundo/>
- Piketti, T. (junio 12, 2020). *Thomas Piketty, economista: «Deberíamos usar esta terrible crisis para replantear el sistema económico»*. RTVE. <https://www.rtve.es/alacarta/videos/noticias-24-horas/coronavirus-thomas-piketty-economista-deberiamos-usar-esta-terrible-crisis-para-replantear-sistema-economico/5595994/?fbclid=IwAR0v0-FeBu-VtX6Hlx8xgNm74u5B365LKU4Ta5T8RmcUgEz4mzfBdaQ24770>
- Prado, F. (2016). *RepTrak® España 2016*. Reputation Institute. <http://comunicacionbsh.es/noticias/img/posts/files/reptrak-espana-spain-2016.pdf>
- Reyes, J. (2020). *Los bailes vernaculares durante el confinamiento*. Pacto Global Red Colombia. <https://www.pactoglobal-colombia.org/blog/nuestras-voces/los-bailes-vernaculares-durante-el-confinamiento.html>
- Sun, W., Yao, S. y Govind, R. (2019). Reexamining corporate social responsibility and shareholder value: The inverted-U-shaped relationship and the moderation of marketing capability. *Journal of Business Ethics*, 160(4), 1001-1017. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3854-x>
- Sutherland, R. (2019). *Alchemy: The Dark Art and Curious Science of Creating Magic in Brands, Business, and Life*. HarperCollins.

Taleb, N. (2009). *¿Existe la suerte?: las trampas del azar*. Grupo Planeta (GBS).

Unilever (2019, noviembre 18). Marcas con propósito. <https://www.unilever-middleamericas.com/news/press-releases/2019/marcas-con-proposito.html>

Unilever (2020). Conócenos. <https://www.unilever-middleamericas.com/about/>

Vargas, J. (agosto 30, 2020). *Educación: una responsabilidad compartida*. El Espectador. <https://www.elespectador.com/especiales/educacion-una-responsabilidad-compartida/>

Vargas, J. y Reyes, J. (2019). *Conferencias IX Congreso Pacto Global*. [Video]. Universidad EAN. <https://www.youtube.com/watch?v=-rH1VOabR-gA&app=desktop>

Wagner, T. P. (2009). Shared responsibility for managing electronic waste: A case study of Maine, USA. *Waste Management*, 29(12), 3014-3021.

Wang, D. D., Leung, C. W., Li, Y., Ding, E. L., Chiuve, S. E., Hu, F. B. y Willett, W. C. (2014). Trends in dietary quality among adults in the United States, 1999 through 2010. *JAMA internal medicine*, 174(10), 1587-1595.

Wengerd, N. (2020, January 29). Sustainable branding: Why leading with green misses the mark, and what to do instead. *MarketingProfs*. <https://www.marketingprofs.com/articles/2020/42371/sustainable-branding-why-leading-with-green-misses-the-mark-and-what-to-do-instead>

## — SECCIÓN 2 —

TRANSFORMACIÓN DIGITAL-  
POLÍTICA PÚBLICA Y  
BIOSEGURIDAD PARA EL CAMBIO  
REQUERIDO EN LA NUEVA  
ECONOMÍA DE BAJO CONTACTO



# Capítulo 4

Impulso a la transformación digital  
de la educación superior como  
resultado del COVID-19

Diego Cardona  
diego.cardona.68@gmail.com

Sandra Ujueta  
sandraujueta@yahoo.es

## RESUMEN

Este documento es un resultado parcial de la investigación del impacto de las TIC como Política Pública Educativa para la Cuarta Revolución Industrial, desarrollada en el marco de la nominación en Estados Unidos de Norteamérica a la Beca Fulbright-COLCIENCIAS, como profesor investigador colombiano 2020-2021. El documento inicia con una descripción del desarrollo de la sociedad que explica la crisis de la Educación Superior profundizada por la coyuntura generada por el COVID-19 en Colombia. Se continúa revisando la política pública con énfasis en aquella relacionada con el Sector de la Educación Superior y los impulsores que justifican una propuesta, para cerrar con la descripción de una propuesta de acción desde la perspectivas conceptual y operativa, aprovechando investigaciones previas desarrolladas en el ámbito de la innovación educativa, moderadas por la función como directivos académicos de los autores. La propuesta básicamente es una transformación digital que implica la migración hacia un modelo institucional que integre los beneficios que proveen las TIC, las economías de escala producto de sinergias entre diferentes Instituciones, el acercamiento controlado y eficiente a la realidad de la sociedad con cercana colaboración del sector productivo y el equilibrado desarrollo de la capacidad intelectual y las habilidades técnicas específicas.

**Palabras clave:** Cuarta Revolución Industrial, sociedad digital, tecnologías digitales, modelo académico, modelo pedagógico, modelo educativo, innovación, coronavirus.



## PERFILES DE LOS AUTORES

**Diego Cardona**, Ingeniero, especializado en Gerencia de Proyectos, MBA y Ph. D. en Administración con posdoctorado en Educación Mediada con Tecnología. Experto en transformación digital, alto directivo gubernamental y consultor para múltiples gobiernos latinoamericanos, a través de diversas agencias de apoyo multilateral. Conferencista, investigador y alto directivo universitario, además participante activo en la generación de política pública en el ámbito tecnológico y en educación superior en Colombia.

**Sandra Ujueta**, ingeniera, especializada en Finanzas, con estudios de MBA y formación de nivel doctoral en Ingeniería de Proyectos, cuyo desarrollo profesional ha estado orientado a la formulación, ejecución y gerencia de proyectos a nivel nacional e internacional, con recursos de banca multilateral. Adicionalmente, ha actuado como asesora, docente, investigadora y directiva en instituciones de educación superior con énfasis en calidad académica y virtualidad.

# ANTECEDENTES

## Cuarta Revolución Industrial

El Foro Económico Mundial, liderado por el Dr. Schwab (2016) describió la irrupción de un nuevo modelo de desarrollo que denominó la Cuarta Revolución Industrial, caracterizado por una fusión de tecnologías que elimina los límites entre los mundos físico, biológico y digital, con disrupciones basadas en la inteligencia artificial, la robótica, la computación cuántica, la nanotecnología, la biotecnología, el internet de las cosas, los vehículos autónomos y la impresión 3D, entre otros, que conllevan la automatización y el intercambio de datos. Si se propone una Cuarta Revolución, es por la existencia de tres revoluciones previas.

El Dr. Schwab y su equipo describen una Tercera Revolución Industrial caracterizada por una evolución de la sociedad desde lo analógico hacia lo digital, *From Brick to Click*, soportada en los computadores personales, las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y la red de internet impulsada en la década de los 80 del siglo XX. El inicio de la previa Segunda Revolución Industrial se fija en los albores del siglo XX, poco antes del hito marcado por la primera guerra mundial, caracterizada por un periodo de crecimiento basado en la producción en masa que aprovechó la industrialización ya consolidada y que fue impulsada por la innovación de la máquina de vapor hacia la década de los 70 del siglo XVIII, aunque su invención realmente se remonta al siglo I de nuestra era, con la *¡eolípila!* de Herón de Alejandría y como se puede inferir, transcurrieron casi 18 Siglos para que pasara de ser un juguete a ser el impulsor del cambio denominado Primera Revolución Industrial que generó profundos cambios expresados en la transformación de las sociedades agrarias y rurales en industriales y urbanas.

Se puede observar el vertiginoso incremento de la velocidad del cambio, la Primera Revolución Industrial duró aproximadamente 140 años, la Segunda Revolución Industrial duró aproximadamente 70 años y la Tercera Revolución Industrial duró poco menos de 35 años, con lo cual se podría inferir, erróneamente, que la Cuarta Revolución Industrial debería durar menos de 18 años, pero es claro que el cambio se tendrá muy posiblemente un menos de una década. Se podría reforzar esta percepción revisando los textos del Dr. Toffler (1984), quien describió el modelo de desarrollo

basándose en la teoría económica clásica de Adam Smith (2011), planteando la necesidad de incorporar la información como uno de los factores productivos tradicionales de tierra, capital y trabajo, con particularidades que obligaban a cambiar el modelo de desarrollo.

De acuerdo con el Dr. Toffler, quien falleció en el 2016, previas a las Revoluciones Industriales descritas por el Dr. Schwab, se vivió una Primera Ola o Era Agrícola que tuvo dos grandes periodos, un primer periodo caracterizado por el nomadismo recolector que duró desde el inicio de la sociedad hasta que ya no se acepta el entorno sino que se transforma y avanzando hacia el sedentarismo productor que permitió el asentamiento en las primeras ciudades en Mesopotamia hacia 7500 AC, es decir, este primer periodo duró millones de años para adentrarse en un segundo periodo de esta Primera Ola que finaliza con el inicio de la Segunda Ola o Era Industrial definida por el Dr. Toffler que coincide con lo que el Dr. Schwab y su equipo definen como la Primera Revolución Industrial, es decir, para la década de los 70 del Siglo XVIII, es decir, este segundo Periodo de la Primera Ola tuvo una duración sustancialmente menor, de poco menos de un milenio.

Como nota aclaratoria, la Primera Ola del Dr. Toffler se caracteriza por el surgimiento de la agricultura, la ganadería, los tejidos, con el impulso al comercio y las primeras ciudades, superando ese periodo inicial dominada por la recolección, la caza y la pesca que corresponde a la Primera Ola en la que la principal fuente de energía depende del esfuerzo físico con un aprovechamiento incipiente de los fenómenos naturales. la Segunda Ola del Dr. Toffler coincide con la dos Primeras Revoluciones Industriales definidas por el Dr. Schwab y es una Ola en la que se cambia el modelo de desarrollo gracias a que las máquinas reemplazan el trabajo manual y permiten el nacimiento del concepto de producción masiva y en serie. En este periodo la principal fuente de energía depende de fuentes de origen mineral. La Tercera Ola del Dr. Toffler coincide con las dos últimas Revoluciones Industriales definidas por el Dr. Schwab que se caracteriza por un sistema productivo que propone la personalización, aparece el concepto de "prosumidor" donde el consumidor podría ser un productor, a diferencia del autoconsumo de la Primera Ola y la diferencia entre consumidor y productor de la Segunda Ola. En la Tercera Ola se amplifica la importancia del conocimiento y se genera la preocupación para que las fuentes de energía sean limpias.

## Crisis en la Educación

Un actor relevante de la evolución de la sociedad descrita previamente, ha sido la educación que, como lo describe el Banco Mundial (Deon y Rogers, 2017) y confirma un grupo de directivos académicos que compiló Luque (2018), se encuentra en medio de una profunda crisis y en particular la educación superior que está educando en competencias propias de un modelo de desarrollo anquilosado, cuando lo que se requiere es educar, como lo indica Wagner (2014); en el deseo, el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la curiosidad.

Múltiples publicaciones pronostican la insostenibilidad del actual modelo de desarrollo apoyado en una economía predatoria que se ha etiquetado como "lineal" y en esos términos se propone una economía restaurativa etiquetada como "circular", en la que las materias primas mantienen su utilidad en un ciclo que preserva el capital natural minimizando los riesgos asociados al consumo de recursos no renovables, desvinculando el desarrollo del consumo de recursos finitos (Ellen MacArthur Foundation) que implica la necesidad de impulsar un cambio de fondo de la Educación y en especial la educación superior (Hansen, 2018), que preserve los recursos desmaterializando la utilidad y que cumpla el papel de "igualador social" que le confiere el Banco Mundial (2017) en la búsqueda de los objetivos de desarrollo sostenible propuestos por la UNESCO (2014), los cuales no se están logrando según la OECD (Ischinger, 2012). Lo que realmente está ocurriendo es que el desarrollo económico, no el desarrollo humano, está generando grandes inequidades a pesar de las inversiones en Educación con el loable propósito de buscar la prosperidad a través del incremento de la productividad (Fiszbein y Stanton, 2018). Lo interesante es que la coyuntura generada por el COVID-19 está aportando el cumplimiento del mencionado papel de "igualador" al democratizar el acceso a los debates entre expertos por el uso extendido del modelo de seminarios abiertos en modalidad virtual o *webinar*.

El mencionado incremento de la productividad también se está viendo amenazado en la coyuntura generada por el COVID-19, dado que seguramente se acelerará la desaparición de categorías de trabajo, como ya lo predijo Álvarez y de Haro (2017) y en especial en una generación inmersa en una "economía de la atención" donde el principal recurso es el tiempo

y en la que la abundancia de información no garantiza su calidad lo que implica ser tolerantes a la incertidumbre. Este incierto horizonte laboral, vaticinado hace ya varios años por Pearson (Bakhshi *et al.*, 2017), resultado de una mal llamada amenaza de la automatización y la falta de educación en las competencias requeridas por el sector productivo, obliga a meditar sobre una indeseable confrontación entre máquinas y humanos, cuando realmente es una oportunidad, como lo propone Leonhard (2016), que se debe aprovechar educando en las competencias humanas que las máquinas no tienen; con estrategias dinámicas en un proceso educativo continuo, que trasciende la enseñanza y el aprendizaje y donde los títulos académicos dejan de ser evidencia de empleabilidad por corresponder a una educación desconectada de las necesidades, irrelevante, de baja calidad, con inadecuada cobertura y corresponder a una inexistente coordinación en la triple hélice empresa-educación-estado (ILO, 2017).

## Coyuntura generada por la pandemia del COVID-19

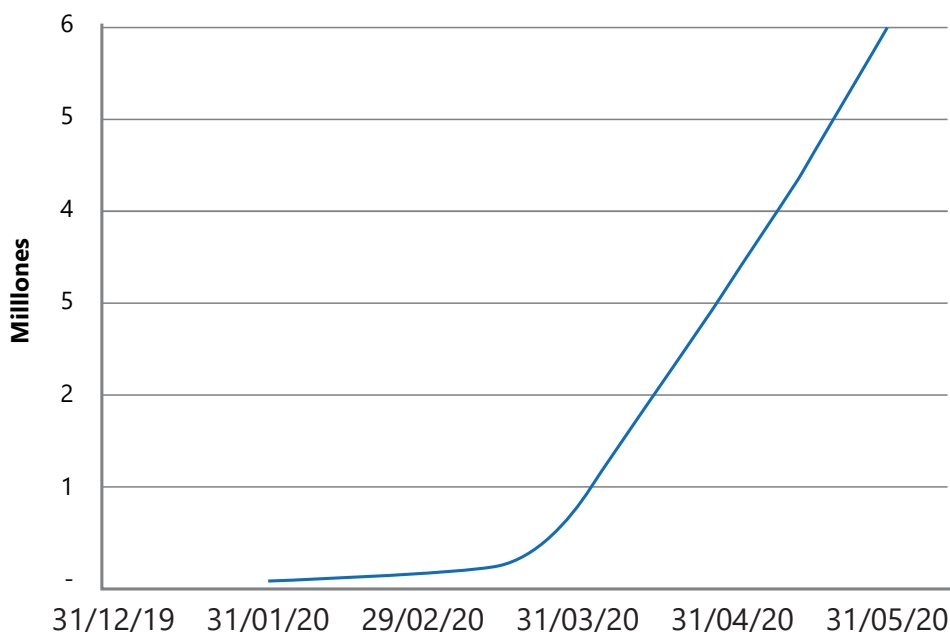
La crisis en la educación previamente descrita se ha profundizado como resultado de la coyuntura generada por la pandemia del COVID-19, cuya cronología se describe brevemente teniendo como referencia la información oficial publicada por la Organización Mundial de la Salud (WHO, 2020), complementada con fuentes periodísticas de reconocido prestigio (CNN Español, 2020).

El inicio del brote del COVID-19 se ubica por los casos ocurridos a partir del 12 de diciembre de 2019 en la ciudad de Wuhan en China reportados oficialmente a la Organización Mundial de la Salud el 31 de diciembre de 2019. En un periodo de alrededor de 5 meses se propagó por la casi totalidad del globo llegando a poco menos de seis millones de casos reportados oficialmente a 30 de mayo de 2020 (Johns Hopkins University, 2020) con un comportamiento del crecimiento exponencial del número de casos que se puede observar en la Figura 1.

El COVID -19 es un virus común entre animales que forma parte de un grupo de virus denominado coronavirus que pueden afectar a los humanos. Normalmente se expresa con síntomas moderados del tracto respiratorio superior similares al resfriado común, incluyendo secreción nasal,

pérdida del olfato, tos, dolor de garganta, pérdida del gusto, problemas digestivos, dolor de cabeza, fiebre y conjuntivitis. Sin embargo, por la agresividad de los síntomas en los casos de Wuhan, se encontró que no correspondían a los virus ya identificados como SARS o MERS. El 7 de enero de 2020 la Organización Mundial de la Salud confirman que se trata de un nuevo coronavirus denominado inicialmente 2019-nCoV cuya secuencia genética se divulga el 12 de enero de 2020 para el desarrollo de equipos de diagnóstico.

**Figura 1.** Evolución de casos reportados



Fuente: WHO (2020).

Rápidamente el virus se propagó por Asia y como consecuencia de las tímidas medidas de control implementadas por los Estados resultado de que, inclusive el 23 de enero de 2020, un comité de emergencia convocado por la Organización Mundial de la Salud aseguraba que el coronavirus de Wuhan no constituía una emergencia internacional de salud pública. El 24 de enero de 2020 se confirma la llegada del coronavirus a Europa, específicamente a Francia, y el 30 de enero de 2020 Estados Unidos confirma el primer contagio del coronavirus de Wuhan transmitido de persona a

persona. Finalmente, la Organización Mundial de la Salud declara al coronavirus 2019-nCoV una emergencia internacional de salud pública, el 11 de febrero de 2020 oficialmente se nombra este tipo de coronavirus como COVID-19, el 14 de febrero de 2020 se reporta el primer fallecimiento en Europa como consecuencia del COVID-19 y en esa misma fecha se reporta el primer caso en África. El 25 de febrero de 2020, a pesar de los críticos riesgos para la economía, Italia declara completo bloqueo en el país, un día después las autoridades de salud de los Estados Unidos de Norteamérica reportan el primer caso de la indeseable "propagación comunitaria" y el 29 de febrero de 2020 reportan el primer fallecimiento en su territorio, específicamente en el estado de Washington, aunque posteriormente, el 21 de abril de 2020, se confirmó el fallecimiento a principios de febrero de una residente en California. El 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud declara el nuevo brote de coronavirus como pandemia, con lo cual los Estados empiezan a anunciar restricciones de viajes internacionales y acciones de asilamiento en un intento por frenar la propagación y empiezan a promulgar normas de alivio para paliar los graves efectos esperados en la economía, como el incremento del desempleo, la caída de los indicadores de las bolsas de valores y la indeseable disminución en las tasas de crecimiento del PIB, entre otros.

En el caso específico de Colombia, el 6 de marzo de 2020 el Ministerio de Salud y de la Protección Social reportó el primer caso oficial de "brote de enfermedad por Coronavirus COVID-19" en el territorio nacional aunque de acuerdo con la información reportada por la Presidencia de la República (2020) desde el mes de febrero se habían iniciado acciones preventivas teniendo en cuenta las indicaciones formales provistas por la Organización Mundial de la Salud, entre otras acciones puntuales, se realizó el 22 de febrero de 2020 la repatriación de un grupo de colombianos residentes en Wuhan epicentro de la pandemia. El Ministerio de Salud y Protección Social, mediante Resolución 385 de 12 de marzo de 2020 declaró el estado de emergencia sanitaria hasta el 30 de mayo de 2020 y la Presidencia de la República declaró el estado de emergencia económica, social y ecológica en todo el territorio nacional como consecuencia de la coyuntura generada por la pandemia del COVID-19 por un periodo de 30 días mediante el Decreto 417 de 17 de marzo de 2020, que nuevamente se declaró por un periodo de 30 días mediante el Decreto 637 de 6 de mayo de 2020, confiriendo al presidente la posibilidad de ejercer las facultades

a las cuales se refiere el Artículo 215 de la Constitución Política para conjurar crisis sobrevinientes de orden económico, social y ecológico del país, o que constituyan grave calamidad pública e impedir la extensión de sus efectos, y al amparo de este estado excepcional se han expedido decretos legislativos con múltiples medidas en diferentes ámbitos de la vida nacional, incluidos el decreto 609 de 30 de abril de 2020 por el cual se nombra un gerente para la mitigación de emergencias COVID-19. el Decreto 457 de 22 de marzo de 2020 mediante el cual ordenó el aislamiento preventivo obligatorio con algunas excepciones hasta el 13 de abril de 2020 con sucesivas ampliaciones, primero hasta 27 de abril de 2020 mediante el Decreto 531 de 8 de abril de 2020, posteriormente hasta el 11 de mayo de 2020 mediante el Decreto 593 de 24 de abril de 2020, una adicional hasta el 25 de mayo de 2020 mediante el Decreto 636 de 6 de mayo de 2020 que se amplió nuevamente hasta el 31 de mayo de 2020 mediante el Decreto 689 de 22 de mayo de 2020.

A la fecha de entrega de este documento a revisión editorial, el Ministerio de Salud y Protección Social había ampliado la declaración del estado de emergencia sanitaria en todo el territorio nacional hasta el 31 de agosto de 2020, mediante la Resolución 844 de 26 de mayo de 2020 y en esos términos la Presidencia de la República, mediante el Decreto 749 de 28 de mayo de 2020, amplió el aislamiento preventivo obligatorio hasta el 1 de julio de 2020 y presentó los lineamientos para la eliminación paulatina de las restricciones en la movilidad y una apertura gradual de la economía en los meses de junio y julio del 2020.

## EDUCACIÓN SUPERIOR EN COLOMBIA

### Historia

Al revisar distintas publicaciones sobre la historia de la educación superior, se observa que la primera institución formal data del 859 y corresponde a la Universidad de Qarawiyyin, fundada en Túnez. Vale la pena mencionar hitos posteriores relevantes en la cultura occidental como la fundación de la Universidad de Bolonia en Italia en 1088, que fue la inspiración para la fundación posterior de importantes universidades como Oxford en Inglaterra en 1096, la Universidad de París en Francia en 1150 o la Universidad de Salamanca en España en 1174 (The Economist Intelligence Unit, 2020).



Como compila Cardona (2019), esta tradición llega a Colombia en el periodo colonial con la fundación en 1580 de la Universidad Santo Tomás. Una vez las colonias de España en América desarrollan su proceso de liberación, el Estado asume la responsabilidad de la educación y se fundan las primeras universidades públicas en 1819 que dieron pie en 1867 a la Universidad Nacional de Colombia. Desde la perspectiva reglamentaria, se crea el Ministerio de Educación en 1931 y se confieren formalmente funciones en el ámbito de la Educación Superior al Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior – ICFES, creado mediante el Decreto 3156 de 1968. Posteriormente, mediante el Decreto 80 de 1980 se establece la educación superior como un servicio público, promoviendo el respeto a la autonomía y las libertades académicas. Con la Constitución de 1991 se garantizó la autonomía universitaria y mediante la Ley 30 de 1992 se le confirió al Estado el derecho a la inspección y vigilancia de la calidad de la educación. Se genera un hito importante en la reglamentación de la educación superior en Colombia con la creación de un viceministerio de educación superior con el Decreto 2230 de 2003, asumiendo las funciones de generación de política que tenía el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior – ICFES y las de control de la calidad, las cuales se reglamentan con el Decreto 2566 de 2003 que establece las condiciones mínimas de calidad y demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de programas que regula la Ley 1188 del 2008.

Teniendo en cuenta la relevancia de la investigación como función sustantiva de las Instituciones de Educación Superior, con la Ley 1286 del 2009 se transforma en Departamento Administrativo el Fondo Colombiano de Investigaciones Científicas y Proyectos Especiales – Francisco José de Caldas – conocido como COLCIENCIAS que se encontraba adscrito desde su creación en 1968 al Ministerio de Educación Nacional y se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. Se transforma el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior – ICFES mediante la Ley 1324 de 2009 para organizar el sistema de evaluación de resultados de la calidad de la Educación y fomentar una cultura de la evaluación en procura de facilitar la función de inspección y vigilancia del Estado en el Sector Educativo. Ese mismo año se expiden el Decreto 3963 de 2009 y el Decreto 4216 de 2009 que reglamentan el Examen de Estado de Calidad de la Educación Superior y con el Decreto 869 de 2010 se reglamenta el Examen de Estado de la Educación Media. En paralelo se expide

el Decreto 1295 de 2010 por el cual se reglamenta el Registro Calificado de que trata la Ley 1188 de 2008 y la oferta y desarrollo de programas de Educación Superior, el cual es compilado en el Decreto 1075 de 2015 y se intentan actualizar, por un lado el sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior, por otro el registro calificado de que trata la Ley 1188 de 2008, lo relacionado con la acreditación expresado en la Ley 30 de 1992, sin embargo, no fue posible implementarlo por la resistencia de los grupos de interés de la Educación Superior, expidiéndose el Decreto 2389 de 2018 suspendiendo los términos de aplicación para finalmente ser derogado mediante el Decreto 1330 de 2019 en un nuevo intento de conciliar los requerimientos de los grupos de interés en la educación superior que a la fecha de entrega de este documento a revisión editorial, aún no ha sido reglamentado como tampoco han sido aprobados los nuevos lineamientos de acreditación en alta calidad que el Consejo Nacional de Acreditación presentó a discusión de los interesados. Finalmente, con la Ley 1951 de 2019, se convierte el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación – COLCIENCIAS, en un organismo de nivel ministerial.

## Estructura

Según consulta del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior – SNIES (2020) con fecha 27 de mayo de 2020, en Colombia existen 299 sedes principales de Instituciones de Educación Superior activas distribuidas por tipo de acreditación, carácter y filiación como se indica a continuación.

**Tabla 1.** Distribución instituciones

Acreditación	Carácter	Filiación		Total
		Oficial	Privado	
Sí	Institución tecnológica	2		2
	Institución universitaria	5	4	7
	Universidad	19	36	52
Sub total		26	40	66
No	Institución técnica profesional	9	20	29
	Institución tecnológica	9	36	45
	Institución universitaria	27	100	127
	Universidad	14	18	32
Subtotal		59	174	233
Total		85	214	299

Fuente: MEN (2020).

Desde la perspectiva de programas y para la misma fecha de consulta, se observan 13.446 distribuidos por modalidad, carácter y área de conocimiento como se indica a continuación.

**Tabla 2.** Distribución registros calificados activos

Modalidad	Carácter	Áreas de conocimiento								Total
		AGV	BA	CE	CS	CSH	EAC	IAU	MCN	
Presencial	Técnica profesional	18	73	2	17	53	204	171	3	541
	Tecnológica	121	133	6	39	97	616	735	25	1.772
	Universitaria	75	273	397	307	705	879	1.073	176	3.885
	Esp. técnico profesional	1				2		6		9
	Esp. tecnológica	49	23		4	5	119	121	10	331
	Esp. universitaria	47	36	123	255	840	1.003	508	37	2.849
	Esp. médico quirúrgica				532					532
	Maestría	47	54	213	149	529	406	422	178	1.998
	Doctorado	17	5	28	39	87	29	83	64	352
Subtotal		375	597	769	1.342	2.318	3.256	3.119	493	12.269
A distancia tradicional	Técnica profesional	8				2	19	16		45
	Tecnológica	6	2		4	9	39	45	4	109
	Universitaria	4	3	47	5	17	51	24		151
	Esp. tecnológica			1			2	2		5
	Esp. universitaria	7	2	15	3	7	43	2		79
	Maestría			20	2	1	4	2		29
Subtotal		25	7	83	14	36	158	91	4	418
A distancia virtual	Técnica profesional	2	5		1	3	51	13		75
	Tecnológica	3	6		3	4	80	26	1	123
	Universitaria	1	15	14	2	31	118	32		213
	Esp. técnico profesional							1		1
	Esp. tecnológica						18	10		28
	Esp. universitaria	3	4	33	10	28	93	39	2	212
	Maestría		3	41	4	17	29	10	3	107
Subtotal		9	33	88	20	83	389	131	6	759
Total		409	637	940	1.376	2.437	3.803	3.341	503	13.446

Fuente: MEN (2020).

Código de áreas de conocimiento

AGV: agronomía, veterinaria y afines

BA: bellas artes

CE: ciencias de la educación

CS: ciencias de la salud

CSH: ciencias sociales y humanas

EAC: economía, administración, contaduría y afines

IAU: ingeniería, arquitectura, urbanismo y afines

MCN: matemáticas y ciencias naturales

Actualizando lo que se presentó en una conferencia sobre innovación educativa (Cardona, 2019), se observa que menos del 6 % de los programas se ofertan en modalidad a distancia virtual y los programas en áreas de conocimiento relacionados con Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas (STEM, por sus siglas en inglés), no llegan al 32 %, además de regirse por una obsoleta normativa (Congreso, 1992), como se reiteró en un *webinar* sobre innovación y reglamentación (Cardona, 2020) que presenta una Educación Superior que trata de conciliar el caótico entorno con una reglamentación que no obedece a los requerimientos de la sociedad y muy en particular a los asociados a la coyuntura generada por la pandemia del COVID-19.

Si se cruzan las condiciones de competencias para operar en modalidad remota, entendida como a distancia tradicional y virtual, presentadas previamente con las condiciones de calidad evaluada con datos del Consejo Nacional de Acreditación (CNA, 2020) alrededor del 20 % de las instituciones de educación superior cuentan la acreditación institucional en alta calidad conferida por el Estado y muy pocas cuentan con certificaciones internacionales, se podría concluir que la educación superior en Colombia no estaba preparada para enfrentar la coyuntura generada por la pandemia COVID-19.

Para soportar esta afirmación, se parte de la suposición de que una Institución de educación tiene capacidad para operar en modalidad remota si tiene experiencia con programas en esa modalidad medida, como aproximación inicial y sin ser excluyente con otras opciones, por el porcentaje de registros calificados de programas que las instituciones de educación superior tienen en modalidad a distancia tradicional y virtual. Ahora bien, si una institución de educación superior tiene un único programa y además en esa modalidad, no necesariamente es evidencia fehaciente de su capacidad, así que se propone complementar el indicador con una componente asociada a la cantidad normalizada de registros calificados en esa modalidad. Nuevamente y como aproximación inicial, se propone que la componente del porcentaje tenga un peso del 80 % en el indicador y la componente de la cantidad normalizada tenga un peso del 20 %.

Al hacer un análisis de «¿Qué pasa sí?», se observa que variaciones cercanas a esos porcentajes, no genera cambios en la clasificación obtenida.

En resumen, el indicador de capacidad para operar en modalidad remota se calcularía del siguiente modo:

$$\mathbf{CR = 0,2 * PPR + 0,8 * NPR}$$

Donde

**CR:** capacidad para operar en modalidad remota [0,00 □ 1:00].

**PPR:** porcentaje de registros calificados de programas en modalidad a distancia virtual y tradicional.

**NPR:** cantidad normalizada de Registros Calificados de programas en modalidad a distancia virtual y tradicional [0,00 □ 1:00].

Al calcular el indicador con los datos actualizados del Sistema Nacional de Información de Educación Superior (MEN, 2020), y nuevamente, con el objetivo de ser lo menos ácido posible, se propone que una Institución de Educación Superior tiene capacidad para operar en modalidad remota si el indicador es superior a 0,25.

En los anteriores términos menos del 10 % de las instituciones de educación superior en Colombia tienen esa capacidad y si se cruza con una componente de Calidad Académica, medida a través de la acreditación Institucional de alta calidad, no se supera el 3 %.

## ACCIONES REGLAMENTARIAS COVID-19

Previamente se hizo un breve recorrido cronológico de las acciones reglamentarias desarrolladas en Colombia frente a la coyuntura generada por la pandemia del COVID-19. A continuación se presenta un ejercicio focalizado en educación y en particular en educación superior.

En el marco de la declaratoria del Estado de Emergencia Sanitaria proferida por el Ministerio de Salud y Protección Social, mediante Resolución 385 de 12 de marzo de 2020 y del Estado de emergencia económica, social y ecológica en todo el territorio nacional proferida por la Presidencia de la República mediante el Decreto 417 de 17 de marzo de 2020, el Ministerio de Educación Nacional ha venido actuando en consecuencia apoyándose

en la Directiva Presidencial 02 del 12 de marzo de 2020 para impulsar el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – TIC, como medida preventiva de carácter temporal y extraordinario, con el fin de adoptar mecanismos que permitan el cumplimiento remoto de las labores contractualmente pactadas sin que se constituya en la denominada modalidad de Teletrabajo definida en la Ley 1221 del 16 de julio de 2008, igualmente con la Directiva Ministerial 02 del 19 de marzo de 2020 se hacen recomendaciones para la adopción de medidas transitorias para garantizar la continuidad de las sesiones previstas en los cuerpos colegiados para responder a la coyuntura generada por la pandemia del COVID-19.

El Ministerio de Educación Nacional ha expedido diversas directivas ministeriales precisando las acciones a seguir por parte de las Instituciones de Educación, entre otras; la Directiva Ministerial 03 del 20 de marzo de 2020 con orientaciones para el manejo de la emergencia por COVID-19 por parte de las instituciones de educación privadas, la Directiva Ministerial 04 del 22 de marzo de 2020 precisando el uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – TIC como apoyo excepcional para el desarrollo de programas con registro calificado en modalidad presencial durante el periodo de estado de emergencia sanitaria, en el que debe respetarse la orden de aislamiento preventivo obligatorio garantizando las condiciones de calidad reconocidas en el registro calificado sin que implique cambio de modalidad del programa, por lo tanto no era necesario solicitar la aprobación de cambio de modalidad. Si una vez finalizada la declaratoria de estado de emergencia sanitaria la institución de educación superior considera continuar con el uso intensivo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – TIC en la operación regular del programa, deberá solicitar la modificación del registro calificado para aprobación expresa del Ministerio de Educación Nacional. En este mismo bloque de reglamentaciones, la Directiva Ministerial 05 del 25 de marzo de 2020 presenta orientaciones para la implementación de estrategias pedagógicas de trabajo académico en casa y con la Directiva Ministerial 06 del 25 de marzo de 2020, se instruye sobre el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – TIC para mantener la operación de programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano ajustando de manera excepcional, durante el periodo que dure el estado de emergencia sanitaria, el cronograma de actividades y desarrollen el componente teórico asistido por las herramientas que ofrecen las Tecnologías de la Información y las

Comunicaciones en TIC y se dictan disposiciones para los programas auxiliares del área de la salud, siempre garantizando las condiciones de calidad. En la Directiva Ministerial 07 del 6 de abril de 2020 se dirige al nicho específico del servicio de educación inicial y en la Directiva Ministerial 08 del 6 de abril de 2020 se precisan las medidas tomadas en educación superior y educación para el trabajo y el desarrollo humano que se complementa con la Directiva Ministerial 09 del 07 de abril de 2020 y en particular para colegios privados con la Directiva Ministerial 10 del 7 de abril de 2020.

Igualmente, el Ministerio de Educación Nacional ha presentado para sanción de la Presidencia de la República, al amparo del estado de emergencia económica, social y ecológica, diversos decretos específicos para el ámbito de la educación, entre otros; el Decreto 467 de 23 de marzo de 2020 en materia de auxilio para beneficiarios del Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior – ICETEX, el Decreto 470 de 24 de marzo de 2020 brindando herramientas a las entidades territoriales para garantizar la prestación del servicio público de educación, el Decreto 532 de 8 de abril de 2020 flexibilizando las condiciones de ingreso a programas de pregrado, el Decreto 533 de 9 de abril de 2020 complementario al ya mencionado Decreto 470 de 24 de marzo de 2020. Con el Decreto 660 de 13 de mayo de 2020 se dan lineamientos para el manejo del calendario académico y con el Decreto 662 de 14 de mayo de 2020 se crea un Fondo Solidario para la Educación y se adoptan medidas para mitigar la esperable deserción.

De manera paralela, el Ministerio de Educación Nacional, con apoyo del Ministerio de Salud y Protección Social, expidieron la Circular 011 de 9 de marzo de 2020 con recomendaciones para prevención, manejo y control de la infección respiratoria aguda por el nuevo coronavirus en el entorno educativo que reitera en la Circular 019 de 14 de marzo de 2020. El mismo Ministerio mediante la Circular 012 de 013 de marzo de 2020 explica los criterios para radicación de procesos de registro calificado y trámites asociados necesarios para la implementación del Decreto 1330 de 25 de julio de 2019 que, a la fecha de entrega de este documento a revisión editorial, aún no tenía la reglamentación necesaria. Además, con la circular 020 de 16 de marzo de 2020 recomienda ajustar el calendario de educación, precisa la labor de planeación y manejo de colaboradores del sector educativo con la Circular 021 de 17 de marzo de 2020 y socializa el

manejo excepcional y temporal de trámites ante la Secretaría General del Ministerio a través de la Circular 023 de 19 de marzo de 2020.

Finalmente, a la fecha de entrega de este documento a revisión editorial, se complementan las acciones reglamentarias en educación con la Resolución 3963 de 18 de marzo de 2020 que suspendió transitoriamente los términos legales dentro de las investigaciones administrativas adelantadas por el Ministerio de Educación Nacional, la Resolución 4193 de 19 de marzo de 2020 que suspendió transitoriamente los términos de trámites administrativos del Ministerio de Educación Nacional y la Resolución 4751 de 24 de marzo de 2020 que suspendió los términos administrativos en los trámites de convalidación de títulos de Educación superior otorgados en el exterior.

Como se observa en Colombia para la Educación, como resultado de la coyuntura generada por la pandemia del COVID-19, se suspendieron actividades presenciales en el marco del aislamiento preventivo obligatorio, protegiendo en lo posible los contratos de trabajo de los colaboradores de las Instituciones de Educación y, en el marco de la autonomía que tienen las Instituciones de Educación, se permitió la modificación de los calendarios académicos cumpliendo con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y las semanas mínimas del calendario lectivo. A la luz de las seguras restricciones financieras derivadas de la dificultad para operar, se concluyó que solo será posible cobrar los servicios realmente prestados, además se recomendó llegar a acuerdos en relación con el pago de esos servicios buscando el equilibrio de los grupos de interés. Reglamentariamente se apoyó el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) para soportar la operación mientras dure la declaratoria de Estado de Emergencia Sanitaria, teniendo en cuenta las actitudes y aptitudes de los grupos de interés adecuando los procesos de evaluación asociados a la verificación del cumplimiento de los aprendizajes definidos y acordando la reglamentación transitoria requerida para ello.

A pesar de no haber sido preparado como resultado de la coyuntura generada por la pandemia del COVID-19, el Documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES 3988 del 31 de marzo de 2020) titulado "Tecnologías para aprender: política nacional para impulsar la



innovación en las prácticas educativas a través de las tecnologías digitales (CONPES, 2020), publicado por el Departamento Nacional de Planeación, elaborado con el apoyo del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – TIC, el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA y el Ministerio de Educación Nacional, está directamente relacionado porque impulsa de manera decisiva la transformación digital de la educación superior razón por la cual es necesario mencionarlo entre el paquete de medidas relevantes.

El avance de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – TIC, ha transformado las relaciones en la sociedad que generan, por un lado, el desafío de mejorar la calidad en la provisión de las competencias requeridas para participar de los beneficios de la transformación digital y, por otro, la oportunidad de innovar el modelo educativo para mejorar esa calidad y aportar al cierre las diferentes brechas existentes en la sociedad. El documento CONPES establece acciones para mejorar el exitoso programa ‘‘Computadores para Educar’’, impulsar la innovación educativa focalizada en la Educación preescolar, básica y media. Lo relevante es que los cuatro pilares propuestos; el primero, aumentar el acceso a la Tecnología para la innovación educativa, el segundo, mejorar la conectividad a internet, el tercero, promover la apropiación de la tecnología por parte de la comunidad educativa y por último, fortalecer el monitoreo y evaluación del impacto de la tecnología en la educación, aplican perfectamente a la educación superior e implementados de forma integral, permiten enfrentar las barreras que han impedido que la Tecnología haya impulsado de manera sistemática la innovación educativa.

## EL CAMBIO

### Impulsores

Aunque el cambio hace algunos años no era una prioridad, dado que los ciclos económicos eran relativamente largos y por lo tanto era posible que una vez se superaba un periodo de educación se procedía al sector productivo, donde se permanecía hasta el logro de una jubilación, inclusive en una misma organización o al menos en un mismo sector de actividad, aunque se cambiara en algunos casos de organización, con lo cual no era necesaria una reinención personal que solo asumía una pequeña minoría por intereses individuales.

La coyuntura generada por la pandemia del COVID-19, ha acelerado la necesidad de reinversión personal propia de los vertiginosos cambios que se están viviendo en la sociedad y es recomendable que se produzca como una convicción prospectiva interna positiva de hacerlo con pasión, generando resultados sostenibles que aporten mayor satisfacción personal y no como un requerimiento externo reactivo. En estos términos, para la inminente reinversión es conveniente precisar las razones que la impulsan; por un lado, ¿qué necesidad se espera satisfacer con la reinversión?, por descontado la superación personal, incluyendo la precisión de la manera en la que se llevará a cabo esa reinversión, teniendo en cuenta que se es parte de un ecosistema complejo de relaciones. Por otro, ¿quién se beneficiará con la reinversión?, por descontado el beneficio personal y debe apuntar a precisar la motivación para comprometerse con un proceso que puede llegar incluso a ser doloroso. Lo que debe ser claro es que, en la situación actual, incluso independientemente de la coyuntura generada por la pandemia del COVID-19, el cambio es parte de un nuevo normal en medio de una sociedad de bajo contacto (De Mey y De Ridder, 2020).

La reinversión personal previamente descrita, se debe apoyar en la educación superior que, tal como lo plantea la Unidad de Inteligencia de *The Economist* (2020), a pesar de haber desempeñado un rol clave en el desarrollo, el entorno y la coyuntura generada por la pandemia del COVID-19 han puesto en tela de juicio su capacidad para garantizar una pertinente preparación para las exigencias de un cambiante entorno laboral amenazado por la irrupción de la tecnología y su real capacidad para apoyar la necesaria innovación que implican los cambios disruptivos que surgen de la realidad social que muestra una justificada desconfianza ante instituciones de educación obsoletas, anquilosadas, paquidérmicas y retrogradadas.

Una pertinente descripción de los impulsores del cambio en la educación superior la hace el *New Media Consortium* - NMC en asocio con Educase en la última versión del denominado *Horizon Report 2020* (NMC, 2020), que a pesar de haber sido preparado de manera previa a la coyuntura generada por la pandemia del COVID-19, hace un análisis de tendencias que configuran el futuro de la educación superior, sustentado en la perspectiva de un panel de expertos que identificaron las macro tendencias del entorno en las siguientes cinco categorías.

## Social

La Educación es un proceso social y en estos términos el panel de expertos identificó en este entorno las siguientes tendencias.

### Bienestar y salud mental

Las iniciativas de bienestar y salud mental, incluidas soluciones de tecnología emergente y el acompañamiento de los grupos de interés, deben apoyar al creciente número de participantes que experimentan ansiedad, depresión y preocupaciones relacionadas con su proceso educativo de tal manera que se controlen los niveles de deserción que se profundizarán por la coyuntura generada por la pandemia del COVID-19.

### Cambios demográficos

Los cambios demográficos, incluidos los efectos migratorios, están impactando la educación superior con la desaparición de la clasificación de los participantes en [generaciones] para dar paso al aprendizaje a lo largo de la vida (*Lifelong Learning*) y que obligarán a reconsiderar el modelo de operación. La coyuntura generada por la pandemia del COVID-19 ha creado una presión adicional dado que, como resultado de la incertidumbre frente a la enfermedad, la demanda caerá porque muchos participantes aplazarán sus proyectos educativos.

### Equidad y prácticas justas

Las agendas de equidad y diversidad son cada vez más frecuentes en la educación superior, impactando los resultados institucionales y muy en especial los financieros, así como las estructuras curriculares y el modelo de operación frente a poblaciones especiales.

### Tecnológico

La experiencia educativa siempre estará mediada con algún tipo de soporte, desde una pizarra con ábaco hasta un apoyo tecnológico que permite quebrar los tradicionales esquemas espaciotemporales, en estos términos el panel de expertos identificó en este entorno las siguientes tendencias.

### Inteligencia Artificial

La Inteligencia Artificial [ AI ya está en la educación superior como apoyo en el proceso de evaluación, como [asistente de educación virtual], en

aplicaciones para refinar la traducción de idiomas y para mejorar el acceso de participantes con discapacidad visual o auditiva.

## Entorno digital de aprendizaje

La próxima generación de entornos digitales de aprendizaje está produciendo un profundo cambio en la forma en el que la educación superior diseña sus entornos de aprendizaje con estándares abiertos para ofrecer una experiencia más flexible a más participantes, de forma sincrónica y asincrónica permitiendo reconceptualizar integralmente el proceso educativo.

## Analítica y privacidad

La educación superior está realizando importantes inversiones en la consolidación de sus capacidades analíticas con el consecuente impacto en el delicado equilibrio entre privacidad, ética y acceso a los datos de la comunidad.

## Económico

La educación superior ha aportado de manera importante al modelo de desarrollo en un mundo cada vez más conectado y abierto y por ellos se espera que las instituciones de educación superior optimicen los recursos disponibles para el desarrollo de su actividad de generación de valor agregado so pena de recibir el castigo de la sociedad por no ser pertinentes y eficientes, en estos términos el panel de expertos identificó en este entorno las siguientes tendencias.

## Costo de la educación superior

El crecimiento de la educación privada hará que los niveles globales de deuda estudiantil sigan aumentando, alejando la deseada eliminación de la brecha social, por lo tanto, la educación superior deberá demostrar su valor y adaptarse a la realidad con nuevos modelos de financiación. La coyuntura generada por la pandemia del COVID-19 está presionando ya una caída en el precio promedio de las matrículas de todos los niveles que venía siendo direccionada por la oferta y la demanda obligando a ajustarse a la nueva realidad.

## Futuro de trabajo y habilidades

La sostenibilidad de la educación superior implica ajustes a los productos y servicios que oferta para satisfacer las necesidades de los participantes

y del sector productivo que requiere una fuerza laboral en evolución que reitera la necesidad del aprendizaje a lo largo de la vida (*Lifelong Learning*).

## Cambio climático

La sostenibilidad debe ser una prioridad para la educación superior como consecuencia de la creciente toma de conciencia de los efectos del cambio climático que obliga a centrarse en modelos educativos que superen los tradicionales modelos de desarrollo predatorios de los recursos que han llevado a ampliar las brechas sociales.

## Educación superior

Los objetivos, prioridades, grupos de interés de la educación superior están en constante cambio en respuesta a las tendencias que obligan a innovar el modelo de operación, en estos términos el panel de expertos identificó en este entorno las siguientes tendencias.

## Cambios en la población

Las tasas globales de fertilidad han disminuido sustancialmente desde 1960 que paulatina y sostenidamente han reducido el número de aspirantes a ingresar a la educación superior generando desafíos fiscales. Adicionalmente, el aumento de la diversidad requiere reconsiderar los modelos educativos y un vuelco hacia el éxito holístico de los egresados por encima de la evaluación de competencias.

## Rutas alternativas a la educación

La educación superior debe repensar sus objetivos, modelo de operación, servicios y productos a la luz de los cambios demográficos y del panorama laboral. Alternativas incluyen nano y microgrados, programas basados en competencias, incorporación intensiva de la Tecnología como soporte, certificaciones basadas en estándares, así como mayor colaboración y asociaciones con otras instituciones. La coyuntura generada por la pandemia del COVID-19 generará una disminución en la demanda de algunos programas; por ejemplo, las que impliquen cercanía social mientras que en otros podría aumentar tales como los programas asociados a STEM y artes liberales que son parte de los requerimientos identificados hacia el futuro.

## Educación en modalidad virtual

La educación en modalidad virtual se ve cada vez más como un medio escalable para proporcionar un servicio a una población cada vez menos tradicional. La coyuntura generada por la pandemia del COVID-19 obligará a que los profesores se preparen para educar en modalidad virtual, presencial y mixta con modelos de aula invertida (*Flipped Learning*), donde el profesor resuelve dudas más que explicar teorías en la expectativa de optimizar el tiempo de las sesiones presenciales o sincrónicas.

## Político

A todo nivel se observa un proceso de transformación política significativa en aspectos que incluyen, entre otros, estándares educativos y financiación que indudablemente tendrá un impacto duradero en los modelos de operación de la educación superior, en estos términos el panel de expertos identificó en este entorno las siguientes tendencias.

## Disminución de la financiación de la educación superior

A medida que la financiación pública de la educación superior disminuye, se hace necesario buscar modelos alternativos para mantener la operación como por ejemplo el establecimiento de asociaciones con el sector productivo. Mientras tanto, las funciones sustantivas de docencia e investigación serán impulsadas cada vez más por las oportunidades de asegurar la financiación y la coyuntura generada por la pandemia del COVID-19 impulsará un rediseño de los protocolos internacionales asociados a los rankings por los que se miden las Instituciones de educación superior.

## Valor de la educación superior

Múltiples estudios evidencian que las instituciones de educación superior son ajenas a las necesidades del sector productivo, ya sea por el costo creciente del servicio o por la inclinación social o política percibida. A medida que las inscripciones continúen disminuyendo, las instituciones de educación superior se verán obligadas a identificar modelos alternativos de respuesta a esas necesidades. La coyuntura generada por la pandemia del COVID-19 generará una redistribución de la matrícula en todos los niveles y entre instituciones de educación superior, dependiendo inclusive de factores financieros por encima de los académicos.

## Polarización política

En algunos casos, el aumento de las tensiones entre posiciones políticas ha llevado a acalorados debates y a la autocensura entre los grupos de interés que se sienten incómodos al hablar sobre temas potencialmente sensibles. En el caso de Colombia, no ha sido posible aprobar una necesaria actualización de la normativa que reglamenta la Educación Superior por grupos de interés intensamente polarizados.

En los anteriores términos es clara la necesidad de innovar en los modelos tradicionales de educación para que su impacto en la sociedad siga siendo relevante en el futuro como lo ha sido en el pasado, parafraseando a Goldsmith y Reiter (2007), el éxito pasado no asegura el éxito futuro y por esa razón, el desafío inmediato es determinar cómo abordar el desafío de la coyuntura generada por la pandemia del COVID-19 que incluye entre otras cosas, regularizar el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones □ TIC como apoyo al proceso educativo, revisar las metas institucionales incluidas las financieras, crecimiento, calidad, productividad investigativa e internacionalización y enfrentar el desafío en medio de una recesión que ya se está viviendo y que se ha profundizado con efectos dominó en la Educación Superior que deberá revisar estructuralmente su propuesta de valor porque la coyuntura generada por la pandemia del COVID-19 simplemente exacerbó desafíos preexistentes estructurales y sistémicos.

## Propuesta conceptual

Una interesante alternativa de acción es la que propone la Fundación Quatar y que describe la Unidad de Inteligencia de *The Economist* (2020) mediante cinco modelos innovadores, no necesariamente excluyentes, cada uno de los cuales ofrece buenas prácticas para ser implementadas en la educación superior.

**Virtual:** que aprovecha los beneficio que proveen las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones □ TIC, quebrando los tradicionales esquemas espaciotemporales propios del modelo presencial, aportando a la ampliación de cobertura con niveles adecuados de calidad con un drástico aumento de acceso a grupos marginados. Sin embargo, los pioneros de

este modelo reconocen la necesidad de una inversión sustancial, así como un compromiso continuo de todos los grupos de interés, incluyendo entre otros, a los participantes, los profesores, los directivos académicos, el Estado y el sector productivo.

**Clúster:** que genera sinergias entre múltiples instituciones de educación superior con fortalezas específicas, eliminando la tradicional naturaleza de campus aislados. Los servicios e instalaciones compartidos generan economías de escala, reducen costos generales y ofrecen a los participantes una mayor variedad de opciones de unidades de estudio. Sin embargo, las prioridades comunes no siempre existen entre las instituciones o incluso dentro de ellas, lo que puede dificultar la colaboración. Las complicaciones también pueden surgir si hay una demanda desproporcionada de ofertas educativas de una, pero no todas, las instituciones del clúster.

**Experiencial:** que lleva la educación fuera del aula y la fundamenta en la experiencia, desarrollando las competencias que el sector productivo requiere. Sin embargo, se enfrenta el desafío de alinear proyectos flexibles, integrales y de largo plazo con modelos de evaluación aún inexistentes y profesores tradicionales aún resistentes al cambio.

**Artes liberales:** que prioriza el desarrollo de la capacidad intelectual sobre el de las habilidades técnicas específicas y que ya está establecido en los EE. UU. y está comenzando a extenderse por Europa y Asia. Sin embargo, teniendo en cuenta que se trata de instituciones pequeñas que tienen como objetivo proporcionar una experiencia altamente personalizada, se generan mayores costos de operación. Igualmente, existe una discusión aún no cerrada sobre la utilidad la educación en gramática, dialéctica, retórica aritmética, geometría, astronomía y música, que corresponden a las denominadas artes liberales frente a la educación en competencias técnicas específicas.

**Asociación:** que asegura la financiación a largo plazo y mejora la perspectiva laboral para los egresados mediante la construcción de relaciones con el sector productivo para permitir que sus grupos de interés obtengan precios especiales gracias a la cofinanciación que provee el sector produc-



tivo dado que las unidades de estudio se centran en la mejora y actualización del perfil de sus colaboradores y se adaptan a trabajos particulares o brechas específicas en habilidades. Sin embargo, los bajos requisitos de nivel de entrada han llevado a la crítica de que algunas instituciones de educación superior están proporcionando calificaciones inferiores a los participantes que tendrían dificultades para completar unidades de estudio en instituciones de educación superior tradicionales.

Otra interesante alternativa de acción es la que propone el *New Media Consortium* □ NMC en asocio con *Educase* en la última versión del denominado *Horizon Report 2020* (NMC, 2020) mencionado previamente, que a pesar de haber sido preparado de manera previa a la coyuntura generada por la pandemia del COVID-19, describe seis tecnologías emergentes y buenas prácticas que tienen en cuenta que la tecnología impacta el proceso educativo si lo hace integrada en un ecosistema de apoyo para todos los grupos de interés en la búsqueda de la equidad y la inclusión.

## Tecnologías de aprendizaje adaptativo

Este tipo de tecnologías todavía está en la pendiente ascendente de la curva de adopción en la educación superior que comenzó en 2011 y seguramente apoyará la tendencia hacia un modelo de educación holística, adaptativa y personalizada con unidades de estudio repensadas estratégicamente e integralmente en el contexto del éxito de los participantes y que ha sido una respuesta a la coyuntura generada por la pandemia del COVID-19, como un proceso que trasciende la simple digitalización del modelo presencial en el que la tecnología es necesaria pero no suficiente para permitir el éxito de los participantes porque implica además la evolución de rol del profesor como líder y acompañante en un modelo de interacción activo y colaborativo. Dos desafíos que existen son el costo y el estado embrionario de la tecnología subyacente. El rediseño curricular implica la participación de profesores y diseñadores instruccionales para la identificación de aprendizajes esperados, la preparación de contenidos requeridos y el diseño de la evaluación para medir el impacto, además, surgen inquietudes sobre el delicado equilibrio entre privacidad, ética y acceso a los datos de la comunidad y equidad, inclusividad y libertad de sesgos implícitos a la tecnología.

## Aplicaciones de Inteligencia Artificial y aprendizaje automático

La Inteligencia Artificial (AI), entendida como máquinas basadas en la cognición humana y el Aprendizaje Automático (ML), entendida como máquinas para educar sobre algo sin programación explícita, permite inferir que mientras el Aprendizaje Automático (ML), se basa en la idea de que las máquinas pueden adaptarse a través de procesos repetitivos, la Inteligencia Artificial (AI) se basa en la idea más amplia de que las máquinas pueden ejecutar tareas de manera inteligente, aunque aún no alcanzan la capacidad de operar de manera autónoma. Ambos avances superpuestos están aportando a la educación superior, entre otros, a través de Sistemas de Gestión del Aprendizaje (LMS), Sistemas de Información Estudiantil (SIS), aplicaciones de productividad de la oficina, servicios de biblioteca y admisión, sistemas de subtítulos automáticos, servicios automatizados de *Chatbot* y productos móviles que proveen métricas de éxito de los participantes, permiten la detección de plagio y de participantes potencialmente en riesgo académico. Sin embargo, la implementación de estas tecnologías en la educación superior no está exenta de debate por el delicado equilibrio entre privacidad, ética y acceso a los datos de la comunidad.

## Analítica de éxito del participante

La educación superior se ha centrado en promover el éxito de los participantes y para ello ha surgido el campo de análisis de aprendizaje para el éxito de los estudiantes incluyendo datos a nivel de unidades de estudio, como puntajes obtenidos del Sistema de Gestión de Aprendizaje (LMS), datos a nivel institucional que residen en los Sistemas de Información Estudiantil (SIS), datos de los sistemas financieros y unidades de investigación institucional. Las instituciones han empleado esta tecnología como apoyo a la admisión y a la evaluación del progreso, a la medición del éxito individual y como alerta temprana de alcance proactivo con soluciones que usan datos interfuncionales únicos que complican el análisis teniendo en cuenta que adicionalmente permitirán a los participantes acceder a sus datos para agenciar su propio éxito. La maduración de esta tecnología depende de la interrelación de múltiples factores, entre otros, el apoyo de la alta dirección institucional, una visión compartida para el éxito de los participantes, la colaboración cruzada dentro de la institución, la existencia de políticas relevantes y la coordinación de tecnologías para ad-

ministrar datos multifuncionales. Si bien el uso de esta tecnología es una oportunidad prometedora también viene con advertencias relacionadas con la calidad de los datos, y el delicado equilibrio entre privacidad, ética y acceso a los datos de la comunidad.

## Promoción del diseño instruccional

El diseño instruccional continúa evolucionando por el continuo crecimiento de unidades de estudio en modalidad virtual y el aumento en el número de profesores que adoptan entornos de aprendizaje centrados en los participantes con un reconocimiento más allá del diseño y desarrollo de unidades de estudio estándar surgiendo nuevos métodos, procesos y trabajos académicos de las comunidades de educación y tecnología, introduciendo nuevos roles como Diseñador de Experiencia de Aprendizaje o LXD o ingeniero de aprendizaje, llamados a ser agentes de cambio en el ecosistema de diseño instruccional con el propósito de fomentar el éxito de los participantes del proceso educativo gracias a una caja de herramientas de diseño instruccional llena de enfoques y métodos creativos, estrategias educativas basadas en evidencia, actividades centradas en el participante, planes de evaluación sólidos y formas innovadoras de usar la tecnología para crear experiencias de aprendizaje significativas para todos. Sin embargo, es necesario asegurar que los recursos adecuados y la aceptación institucional estén disponibles para apoyar estos esfuerzos para la adopción exitosa de accesibilidad, diseño universal y prácticas de enseñanza inclusivas porque además de ser un campo en evolución, es un campo dinámico que tiene un impacto significativo en la experiencia holística del participante, independientemente de la modalidad en la que realice su proceso educativo.

## Recursos educativos abiertos

La UNESCO define los Recursos Educativos Abiertos o OER como una variedad de materiales diseñados para la educación disponibles para el uso de profesores y participantes exentos de pago de licencias o regalías como un movimiento que inicio alrededor del 2001 y que recibió el respaldo de la Conferencia General de la UNESCO de octubre de 2019 celebrada en París. La comunidad global de educación superior está curando activamente este tipo de recursos debido a la educación de los profesores, la exposición y los esfuerzos de garantía de calidad que ahorra dinero a los participantes, mejora la inclusión trascendiendo el reemplazo de libros de

texto con utilidades que aprovechan las funcionalidades que proveen las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – TIC. Claramente, los principales impulsores de esta tecnología son la asequibilidad y la equidad digital, dado que reducir costos de recursos impacta en el reclutamiento y retención de participantes y les da mayor control a los profesores sobre los materiales educativos utilizados. A pesar de las ventajas obvias, los desafíos persisten; por un lado, casi el 73 % de los participantes y el 56 % de los profesores nunca han oído hablar de esta Tecnología y a menudo se restringe su espectro a simplemente el rango de libros electrónicos y bases de datos cuando la realidad es mucho más amplia. Por otro, localizar esos recursos sigue siendo difícil y como emplearlos puede ser desalentador por el tiempo necesario para reutilizar, revisar, mezclar o redistribuir esos recursos en un formato que sea consistente.

## Tecnologías de realidad extendida

La Realidad Extendida – XR es un término integral para los entornos que combinan lo físico con lo virtual o proporcionan experiencias virtuales totalmente inmersivas. Las dos tecnologías más comunes son la Realidad Aumentada – AR y la Realidad Virtual – VR. Mientras que la Realidad Aumentada – AR superpone objetos físicos y lugares con contenido virtual, la Realidad Virtual – VR es una experiencia inmersiva e interactiva con objetos virtuales en entornos virtuales. Otro tipo de Realidad Extendida – XR es la holografía, mediante la cual se visualiza un objeto como una representación tridimensional en lugar de una imagen bidimensional. A pesar de los obstáculos actuales como el costo de la tecnología y el esfuerzo para crear contenido, el potencial como vehículo educativo es alto. Aplicaciones de Realidad Extendida – XR en el cuidado de la salud brindan la oportunidad de aprehender habilidades mediante una práctica segura, su uso proporciona a la población con discapacidades nuevas alternativas de acceso, por ejemplo, para recrear una salida de campo en el mundo real sobre terreno irregular eliminando además la brecha entre la teoría y práctica, muy crítica en esta coyuntura generada por la pandemia del COVID-19 o el uso de simulaciones puede reforzar la autoconfianza del participante al aplicar técnicas aprendidas a situaciones de emergencia de la vida real, proporcionando un importante puente entre la teoría y la práctica sin reemplazar la experiencia real. En cuanto al costo, seguramente los gastos de inversión se amortizan con la reducción de los costos institucionales generales de ope-

ración con una provisión de experiencias educativas más sostenible y disponible para una audiencia más amplia. Ahora bien, el potencial educativo cobra sentido si está integrado en diseños curriculares holísticos. Mirando el futuro, está claro que los costos de los equipos disminuirán mientras que aumentan las capacidades tecnológicas, combinado con avances en el rendimiento de las redes de comunicaciones lo que hace muy probable que las experiencias se vuelvan más inmersivas y potentes con el tiempo.

El mencionado informe (2020) identifica unos patrones lógicos que permiten imaginar al menos cuatro escenarios para el futuro al 2030 que fueron propuestos sin tener en cuenta la coyuntura generada por la pandemia del COVID-19.

## Crecimiento

La educación superior se caracteriza por un progreso significativo, con un crecimiento derivado de los aumentos en los participantes adultos y remotos, la expansión de planes de estudios en modalidad virtual, la certificación profesional y los denominados nano y microgrados. Es claro que este escenario se ha visto comprometido por la coyuntura generada por la pandemia del COVID-19.

## Transformación

La educación superior ha sufrido transformaciones dramáticas como resultado del cambio climático y los avances en la tecnología digital. Los participantes disfrutan opciones de matriculación y personalización de títulos más flexibles, mientras que las instituciones de educación superior exploran modelos de redes cooperativas y formas de reducir el costo de la educación.

## Restricción

La educación superior se guía por la eficiencia y sostenibilidad ya que los participantes desarrollan rutas más rápidas y eficientes para completar su educación y las instituciones de educación superior aprovechan el poder de la analítica de datos para una mayor precisión en el diseño de la experiencia educativa protegiendo el retorno de la inversión institucional.

## Colapso

La educación superior se ha cerrado, en gran medida debido al aumento del costo de operación y a la disminución de los ingresos, y ha sido reemplazada por un nuevo modelo de educación que prioriza las necesidades del mercado laboral y la adquisición de habilidades discretas sobre programas que no pueden proporcionar retorno de la inversión de la sociedad.

## Propuesta operativa

Sobre la base de la propuesta conceptual descrita y el trabajo realizado desde antes de la coyuntura generada por la pandemia del COVID-19 (Cardona y Pardo, 2019) se realiza una propuesta operativa desde seis ámbitos.

**Pertinencia:** responder a las necesidades con un currículo consistente con la evolución de la sociedad usando modelos educativos innovadores (Cabrera *et al.*, 2017).

**Transversalidad:** incorporar competencias del tipo digital, crítica, comunicativa, colaborativa, científica y creativa, para fortalecer la productividad (Velasco y Fernández, 2004).

**Sistémica:** solucionar problemas reales desde perspectivas interdisciplinarias y transdisciplinarias (Akçesime *et al.*, 2016).

**Sostenibilidad:** incorporar el trípode social, económico y ambiental basados en la ética y los valores (Kumar y Kim, 2017).

**Cultura investigativa:** privilegiar el desarrollo del pensamiento crítico y autónomo, dentro de una propuesta de investigación pertinente a las necesidades de la sociedad y en particular del sector productivo que enfrenta los cambios asociados a la Cuarta Revolución Industrial y las que vienen (Salmi *et al.*, 2011).

**Flexibilidad:** actuar frente a las necesidades sociales mediante un eficiente engranaje de las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social (Edwards y Willis, 2014).

La propuesta es iniciar manteniendo las buenas prácticas que se observan en los diseños curriculares de programas con registro calificado (MEN, 2020), articulando diferentes niveles educativos, trabajando con núcleos

problémicos, integrando los saberes requeridos para abordar la realidad, incorporando en las unidades de estudios las competencias para un adecuado proceso educativo dentro de marcos multi, inter y transdisciplinarios, integralmente con principios éticos, el manejo de al menos una segunda lengua y la experiencia internacional en un modelo semipresencial (*Blend Learning*) (Núñez *et al.*, 2019) que apoya el aprendizaje a lo largo de la vida (*Lifelong Learning*) (Field y Leicester, 2000) que acoja los cambios demográficos que están claramente identificados.

Importante que en el necesario rediseño curricular se tenga claridad del requerimiento que la sociedad y en particular el sector productivo está haciendo para la implementación de nano y microgrados que pueden ser parte de programas oficiales conducente a los tradicionales títulos en un modelo de integración altamente flexible que aproveche la autonomía universitaria de las instituciones de educación superior para hacer homologaciones, validaciones y convalidaciones sobre la base de razonable equivalencia de aprendizajes, contenidos y dedicaciones.

Igualmente se proponen generar un modelo de operación altamente flexible que permita el ingreso en cualquier momento (Jiménez *et al.*, 2019), de tal manera que se acomode a las necesidades de los participantes y del sector productivo, moviéndose paulatinamente hacia un modelo basado en asociaciones Dual donde la relación entre las actividades de contacto directo y el trabajo autónomo exprese claramente un modelo experiencial como el que las tendencias sociales indican, intentando equilibrar estas necesidades con la reglamentación existente aprovechando los beneficios de la modalidad virtual que quiebra los tradicionales esquemas espacio-temporales y permite una alta flexibilidad como ya ha sido demostrado en múltiples programas acreditados en alta calidad por el CNA (MEN, 2020) y que puede buscar economías de escala en un modelo de colaboración institucional de clústeres en el que las unidades de estudio impartidas por los instituciones de educación superior se comparten entre los participantes de múltiples Instituciones de educación superior, inclusive extensible a las actividades de apoyo como por ejemplo el proceso de admisiones o de registro y aprovechar Tecnologías basadas en *Blockchain* para optimizar el costo de operación tercerizando la responsabilidad de esas funciones no sustantivas, como ya se ha hecho con servicios como la seguridad, el aseo

e inclusive el soporte tecnológico.

Claramente el objetivo de cualquier intervención es aportar en la necesaria transformación digital de la Educación Superior que se vio acelerada como efecto colateral positivo de la coyuntura generada por la pandemia del COVID-19 en un modelo que observe la situación como una oportunidad para que los individuos reconozcan su potencial y no como la indeseable carrera entre máquinas y humanos descrita por Leonhard (2016), acogiendo además las recomendaciones de múltiples organizaciones; incluidas el Foro Económico Mundial (Schwab, 2018), el *Boston Consulting Group* (BCG, 2016), la OCDE (Ischinger, 2012) o Pearson (Bakhshi *et al.*, 2017), para educar en las competencias requeridas para el siglo XXI y enfrentar la creciente inestabilidad que implicará, en el periodo 2018-2022, el cambio de al menos del 42 % en esas competencias.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de más de un milenio de historia, la educación superior está enfrentando un cambio radical en el cual la tradicional estructura quedará atrás para dar paso a un nuevo modelo más pertinente, flexible, eficaz, eficiente y efectivo frente a las necesidades de lo que posiblemente sea una Sociedad de bajo contacto (De Mey y De Ridder, 2020).

Como se observa a lo largo del documento, el nuevo modelo deberá acoger cambios trascendentales en la estructura organizacional de las instituciones de educación superior y su relación con los grupos de interés con un giro en el desarrollo de su operación, liderada por una alta dirección institucional con mentalidad abierta y dispuesta al cambio, con un perfil que logre equilibrar las competencias administrativas sin olvidar las necesarias competencias académicas, acogiendo el uso intensivo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones □ TIC, que implicará un rediseño curricular integral y una evolución de los hábitos, las interacciones sociales y las relaciones laborales con privilegio a la denominada modalidad de teletrabajo, como resultado del necesario distanciamiento social producto de la coyuntura generada por la pandemia del COVID-19.

Estas acciones deberán venir acompañadas de una revisión profunda



pero rápida de la política pública en educación en particular la referente a la reglamentación de la educación superior en modalidad virtual o en un sentido más amplio, la educación superior asistida con Tecnologías de la Información y las Comunicaciones □ TIC que aún no es clara en Colombia, aunque ya tiene un primer apoyo en el denominado registro calificado único formalizado en el Decreto 1330 de 25 de julio de 2019 y la referente a la reglamentación de la acreditación en alta calidad, que dejará de ser prioritaria como resultado de la coyuntura generada por la pandemia del COVID-19.

Será necesario implementar un proceso de gestión del cambio en la idiosincrasia de las instituciones de educación superior que incremente su nivel de supervivencia para asumir el desafío de la evolución requerida o en caso contrario se observará la desaparición, fusión, absorción e inclusive adquisición de las instituciones de educación superior con modelos financieros de operación ineficientes teniendo en cuenta que será necesario hacer inversiones no programadas para adquirir recursos digitales, tecnología, conectividad plena, realizar rediseños curriculares, gestionar el cambio en la cultura, adecuar infraestructura física y adoptar los protocolos sanitarios definidos para su operación, en la perspectiva que la Organización Mundial de la Salud ha indicado en el sentido de que la coyuntura generada por la pandemia del COVID-19 migrará una situación estructural, que posiblemente obligue a nuevas acciones de aislamiento preventivo obligatorio que afectarán en cualquier momento la operación que se desarrolle en modalidad presencial, impactando los indicadores actuales, incluidos los financieros, de crecimiento, calidad, productividad investigativa e internacionalización, que deberán ser reformulados a la luz de la nueva realidad social. Igualmente, será necesaria una revisión de la reglamentación institucional, incluida la relacionada con la evaluación que deberán ser rediseñada en función del uso intensivo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones □ TIC y de una disminución de la presencialidad como seguro modelo preponderante en la Educación Superior generando interesantes desafíos a las políticas de inclusión y el delicado equilibrio entre privacidad, ética y acceso a los datos de la comunidad.

La coyuntura generada por la pandemia del DCOVID-19 está presionando la migración hacia un modelo institucional que integre equilibradamente los beneficios de modelos como los propuestos en el mencionado

informe de la Fundación Qatar que implica el aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – TIC para quebrar las tradicionales restricciones espaciotemporales del modelo presencial, así como el aprovechamiento de economías de escala al generar sinergias entre diferentes instituciones de educación superior del modelo *clúster*, el acercamiento controlado y eficiente a la realidad del modelo experiencial, la colaboración con el sector productivo del modelo de asociación y la priorización del desarrollo de la capacidad intelectual sobre el de las habilidades técnicas específicas, como lo indica Leonhard, y que es propio del modelo de artes liberales.

El futuro inmediato para la supervivencia de las instituciones de educación superior en Colombia pasa por convocar una mesa nacional que defina cuanto antes una carta de navegación para el turbulento entorno actual que seguramente seguirá en condiciones similares o más complejas en el futuro.

## RECONOCIMIENTOS

Este capítulo de libro es un resultado parcial y preliminar del proceso que se está desarrollando con el apoyo de la *University of Pittsburgh* en Pensilvania y la *Presidio Graduate School* en California, en el marco de la nominación a la Beca Fulbright y COLCIENCIAS como profesor investigador colombiano 2020-2021, titulada “Modelo de evaluación de impacto de las TIC como política pública educativa para la Cuarta Revolución Industrial”.

## REFERENCIAS

- Akçesme, B., Baktir, H., y Steele, E. (2016). *Interdisciplinarity, Multidisciplinarity and Transdisciplinarity in Humanities*. Cambridge Scholars Publishing. <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2054/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1193512&lang=es&site=e-host-live&scope=site>
- Álvarez, J. y de Haro, G. (2017). *Millennials: la generación emprendedora*. Fundación Telefónica. [www.fundaciontelefonica.com/publicaciones](http://www.fundaciontelefonica.com/publicaciones)
- Bakhshi, H., Downing, J., Osborne, M. y Schneider, P. (2017). *The Future*

*of Skills: Employment in 2030*. Pearson. <https://futureskills.pearson.com/assets/pdfs/technical-report.pdf>

BCG. (2016). *New Vision for Education: Fostering Social and Emotional Learning through Technology*. [https://www.bcg.com/Images/How-Education-Technology-Can-Foster-Social-Emotional-Skills-Mar-2016\\_tcm9-61303.pdf](https://www.bcg.com/Images/How-Education-Technology-Can-Foster-Social-Emotional-Skills-Mar-2016_tcm9-61303.pdf)

Cabrera, M., López, S. y Serrano, A. (2017). Relevancia, pertinencia y socialización del conocimiento. *Journal of Regional Research*, 37, 31-53. <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2054/login.aspx?direct=true&d-b=eoh&AN=EP124117760&lang=es&site=ehost-live&scope=site>

Cardona, D. (2019). Implicaciones de la Cuarta Revolución Industrial en la educación. Propuesta para la discusión. *Congreso Iberoamericano "La educación ante el nuevo entorno digital"*. UNED. <http://formacionib.org/congreso-entorno-digital/0030.pdf>

Cardona, D. (14 de mayo de 2020). *Acompasar la reglamentación y la transformación digital*. [Video]. <https://youtu.be/WZBjy1t20nU>

Cardona, D. y Pardo, A. (2019). ¿Se aprovechan las TIC en el rol docente? Caso Universidad EAN. *IV Congreso Internacional de Investigación Competitividad, Sostenibilidad y Relaciones Internacionales - Red RADAR*. Universidad de Cartagena.

CNA. (27 de mayo de 2020). *Consejo Nacional de Acreditación*. <https://saces.mineducacion.gov.co/cna/Buscador/BuscadorInstituciones.php>

CNN Español. (14 de mayo de 2020). *Cronología del coronavirus: así empezó y se ha extendido por el mundo el mortal virus pandémico*. <https://cnnespanol.cnn.com/2020/05/14/cronologia-del-coronavirus-asi-empezo-y-se-ha-extendido-por-el-mundo-el-mortal-virus-pandemico/>

Congreso. (28 de diciembre de 1992). *Ley 30*. [https://www.cna.gov.co/1741/articles-186370\\_ley\\_3092.pdf](https://www.cna.gov.co/1741/articles-186370_ley_3092.pdf)

Congreso. (25 de julio de 2019). *Decreto 1330*. [https://www.mineducacion.gov.co/1741/articles-186370\\_ley\\_3092.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1741/articles-186370_ley_3092.pdf)

gov.co/1759/articles-387348\_archivo\_pdf.pdf

CONPES. (2020). *Tecnología para aprender: política nacional para impulsar la innovación en las prácticas educativas a través de las tecnologías digitales*. DNP. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3988.pdf>

De Mey, N. y De Ridder, P. (15 de mayo de 2020). *Shifts in the Low Touch Economy*. <https://info.boardofinnovation.com/hubfs/LTE-report-espan%CC%83ol.pdf>

Deon, F. y Rogers, H. (2017). *Informe sobre el desarrollo mundial 2018: aprender para hacer realidad la promesa de la educación*. [http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2017/09/26/world-bank-warns-of-learning-crisis-in-global-education?cid=E-CR\\_E\\_NewsletterWeekly\\_ES\\_EXT](http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2017/09/26/world-bank-warns-of-learning-crisis-in-global-education?cid=E-CR_E_NewsletterWeekly_ES_EXT)

Edwards, C. y Willis, J. W. (2014). *Action Research: Models, Methods, and Examples*. Information Age Publishing. <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2054/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=753371&lang=es&site=ehost-live&scope=site>

Ellen MacArthur Foundation. (s.f.). *Hacia una economía circular: motivos económicos para una transición acelerada*. [https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Executive\\_summary\\_SP.pdf](https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Executive_summary_SP.pdf)

Field, J. y Leicester, M. (2000). *Lifelong Learning: Education Across the Lifespan*. Routledge. <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2054/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=64120&lang=es&site=ehost-live&scope=site>

Fiszbein, A. y Stanton, S. (2018). *The Future of Education in Latin America and the Caribbean. Possibilities for United States Investment and Engagement*. Washington. [http://www.observatorioeducacion.org/sites/default/files/usaid-layout-6.12.2018-final\\_pdf.pdf](http://www.observatorioeducacion.org/sites/default/files/usaid-layout-6.12.2018-final_pdf.pdf)

Goldsmith, M. y Reiter, M. (2007). *What Got You Here Won't Get You There: How*

*Successful People Become Even More Successful*. Hachette Book Group.

Hansen, M. (2018). *La educación superior del siglo XXI necesita reinventarse*. <https://es.weforum.org/agenda/2018/04/la-educacion-superior-del-siglo-xxi-necesita-reinventarse/>

ILO. (2017). Skills Mismatches in Latin America and The Caribbean. *ILO International Conference on Jobs and Skill Mismatch*. ILO. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ifp\\_skills/documents/presentation/wcms\\_554339.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/presentation/wcms_554339.pdf)

Ischinger, B. (2012). *Assessment of Higher Education Learning Outcomes* □ AHELO. OECD. <https://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/AHELO%20Brochure.pdf>

Jiménez, E., Cardona, D., Acuña, A. y Puente, D. (2019). *Modelo educativo, pedagógico y académico. actualización y estrategias de implementación*. Universidad EAN.

Johns Hopkins University. (30 de mayo de 2020). *COVID-19 Dashboard*. The Center for Systems Science and Engineering (CSSE). <https://gisanddata.maps.arcgis.com/apps/opsdashboard/index.html#/bda-7594740fd40299423467b48e9ecf6>

Kumar, A. y Kim, D. S. (2017). *Sustainability Practice and Education on University Campuses and Beyond*. Sharjah: Bentham Science Publishers Ltd. <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2054/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1556752&lang=es&site=ehost-live&scope=site>

Leonhard, G. (2016). *Technology vs. Humanity: The coming clash between man and machine (FutureScapes)*. Fast Future Publishing.

Luque, T. (2018). *Universidad en el espacio iberoamericano: propuestas de futuro para la vinculación universidad-entorno y la promoción del posgrado*. Universidad de Granada. <https://goo.gl/5AxFGR>

Marquardt, B. (2011). *State and constitution in Colombia of the Regenera-*

tion of the National Party 1886-1909. *Political Science*, 6(11), 56-81.

MEN. (27 de mayo de 2020). *Sistema Nacional de Información de Educación Superior - SNIES*. <https://snies.mineducacion.gov.co/consultasnies/institucion>

NMC. (2020). *2020 EDUCAUSE Horizon Report, Teaching and Learning Edition*. Educase. <https://www.educause.edu/horizon-report-2020>

Núñez, E., Monclúz, M. y Ravina, R. (2019). El impacto de la utilización de la modalidad B-Learning en la educación superior. *Alteridad Revista de Educación*, 14(1), 26-39. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.E7631FE3&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Presidencia de la República. (30 de mayo de 2020). *Acciones tomadas por el Gobierno*. <https://coronaviruscolombia.gov.co/COVID19/acciones-del-gobierno.html>

Salmi, J. y Altbach, P. (2011). *El camino hacia la excelencia académica: La constitución de universidades de investigación de rango mundial*. Banco Mundial.

Schwab, K. (2018). *The Future of Jobs Report 2018*. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf)

Schwab, K. y Samans, R. (2016). *The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf)

Smith, A. (2011). *La riqueza de las naciones*. Alianza.

Soto, D. (2005). Historical approach to the Colombian university. *Latin American Education History Magazine*, 7.

The Economist Intelligence Unit. (2020). *New schools of thought: Innovative models for delivering higher education*. Qatar Foundation. <https://bit.ly/2yKu4LG>

Toffler, A. (1984). *The Third Wave*. Bantam.

- UNESCO. (2014). *El desarrollo sostenible comienza por la educación*. <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002305/230508s.pdf>
- Velasco, N. y Fernández, J. (2004). La transversalidad curricular en el contexto universitario: una estrategia de actuación docente. *Revista Cubana de Educación Superior*, 76-87. <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2054/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=26305391&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
- Wagner, T. (2014). *Educación para la innovación educativa, web del maestro CMF*. <http://webdelmaestrocmf.com/portal/tony-wagner-experto-educacion-dice-educar-la-innovacion-educativa/>
- WHO. (30 de mayo de 2020). *Coronavirus disease (COVID-2019) situation reports*. <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/situation-reports>
- WHO. (30 de mayo de 2020). *COVID-19: cronología de la actuación de la OMS*. <https://www.who.int/es/news-room/detail/27-04-2020-who-timeline---COVID-19>





# Capítulo 5

## El COVID-19 en Colombia: un análisis desde el enfoque de las corrientes múltiples de la política pública

Iván Rodrigo Ramírez Vargas  
investprojectvr@gmail.com

Fred Davinson Contreras Palacios  
fred.contreras.p@gmail.com

Raúl Andrés Tabarquino Muñoz  
raul.tabarquino@correounivalle.edu.co

## RESUMEN

El COVID-19, y el nuevo normal exigen un análisis particular por parte de los hacedores de política pública para la toma de decisiones en el orden nacional y territorial. Se observan una serie de acciones promovidas por el gobierno nacional y las administraciones territoriales en busca de contener, atender y prevenir el incremento de contagiados, fallecidos y de la crisis multi sectorial generada. Sin embargo, en un análisis presentado no se encuentra **una política pública integral** que permita entender la agenda pública en el corto, mediano y largo plazo al respecto. Es por ello, que desde un análisis cualitativo, de tipo exploratorio, con base en expertos interdisciplinarios, y siguiendo el enfoque de la Teoría de las Corrientes Múltiples de Kingdon (1995), se establece un análisis de la política pública al estudiar la ocurrencia de las corrientes de problema, alternativas de solución y cambios de la arena política. Evidenciando que en durante el 2020 aún sigue abierta la ventana de oportunidad para diseñar colectivamente una política efectiva de orden nacional y con perspectiva territorial cimentada en algunas iniciativas presentadas.

**Palabra clave:** COVID-19, política pública, teoría de corrientes múltiples, ventana de oportunidad.

## PERFILES DE LOS AUTORES

**Iván Rodrigo Ramirez.** Candidato a doctor en Gestión; Msc. en Ingeniería Industrial; Msc. en Gobierno y Política Pública; ingeniero industrial y de sistemas; docente y consultor en formulación y gestión de proyectos de inversión social. Consultor en INVESTPROJECT VR.

**Fredd Contreras.** Candidato a doctor en Administración; magíster en Ciencias de la Organización; especialista en Cooperación Internacional y Gerencia Social y Profesional en Mercadeo.

**Raúl Andrés Tabarquino.** Economista, magíster en Políticas Públicas y doctor en Administración de la Universidad del Valle; director e investigador del Grupo Gestión y Políticas Públicas, categoría A de Colciencias de la Universidad del Valle; docente tiempo completo y director de posgrados en Administración Pública de la Universidad del Valle, Cali, Colombia. Edificio 124, Departamento de Administración y Organizaciones. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7866-1875>.

# INTRODUCCIÓN

La pandemia del COVID-19 afecta negativamente el desarrollo de la vida cotidiana (relaciones, productividad, educación, cultura, etc.) y representa una emergencia de salud pública, una afectación del comercio internacional, una crisis para los procesos logísticos de los territorios con actividad económica primaria, pérdidas de productividad, una contracción económica, menor inversión, cierre de negocios y pérdida de empleos en la sociedad en general. En razón a lo anterior, el Gobierno nacional ha desarrollado una serie de medidas clásicas: i) bancos centrales reducen tasa de interés de referencia, con el fin de mejorar el financiamiento y la liquidez; ii) reducciones y condonaciones de impuestos; iii) aumento de los recursos destinados al sector salud; y iv) transferencias económicas con condonaciones y facilidades para la población más necesitada (Berglöf, 2020; Gopinath, 2020).

Los analistas de política pública en los inicios de la pandemia no lo estimaban como un problema público, en razón a que era un asunto en un territorio propio o determinado, el cual debería ser resuelto por la gerencia pública; esto percibe una falla en la planeación, coordinación de sectores y verificación del riesgo, por lo que la política pública se desarrolló bajo un enfoque reactivo frente al problema y no al asunto público.

La pandemia del COVID-19 exige una dinámica real en la toma de decisiones, aprobación rápida de medidas para disminuir su impacto, erradicar el origen del contagio y contener los efectos socioeconómicos, lo cual genera una dinámica de respuesta frente a regulaciones especiales y controles legales. Es entonces un dilema entre los mejores procesos de toma de decisiones, sistemas de validación de los resultados, o la mejor decisión de medidas de protección de la salud para el ciudadano, o combatir la crisis política, social y económica que se ha generado por la pandemia. Para Kingdon (1995), la construcción e implementación de una verdadera política pública nace como una ventana de oportunidad, producto de la interacción de tres corrientes (problema, cambios de política pública, y elaboración de alternativas). Es así que, desde una investigación de pares, surge la pregunta de investigación: ¿Qué transformaciones se vislumbran a partir del enfoque de múltiples corrientes de política pública en Colom-

bia?, que busca generar valor público en torno a los hacedores de política en las condiciones actuales del país y de sus territorios.

## CONTEXTO

Wuhan es una provincia de Hubei en China; en donde los reportes de medicina señalan como el origen y primer foco del COVID-19, denominado Síndrome Respiratorio Agudo Severo Coronavirus 2 (SARS-CoV-2); en enero 2020, la Organización Mundial de la Salud nombró 2019-nCoV (COVID-19) a esta nueva neumonía; que es un  $\beta$ -coronavirus del grupo 2B con un 70 % de similitud con el SARS-CoV-1. En este sentido, se afirma que el SARS-CoV-2 tiene una semejanza del 96 % con el coronavirus del murciélago, lo que sugiere que este fue su huésped inicial (Villegas, 2020). Historia reciente de una pandemia en términos científicos, que para la mayoría de la población mundial y Estados estos fenómenos pandémicos son novedosos, y no previsibles en sus sistemas de riesgos y de protección colectiva; sin embargo, no es un tema nuevo para la historia de la humanidad.

La peste negra (1347- 1352), gripes: española (1918-1919), rusa (1889-1894), asiática (1957-1958), Hong Kong (1968-1969). Sin duda, en las últimas décadas, estas enfermedades infectocontagiosas han afectado con mayor intensidad a otros continentes como África y Asia. En 1981, el Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida (SIDA) hasta el 2011 afectó más de sesenta millones; entre 2003 y 2013 la gripe Aviar y el SARS, en el sur de Asia y el Norte de América, 2014, el Ébola en Guinea, tuvo alrededor de 9.000 decesos en el planeta, con un impacto en África principalmente, con una tasa de morbilidad hasta del 90 % (Beltrán, 2015).

¿Y el Estado? ¿Qué y cómo reaccionó? En la peste negra, aun cuando hubo consecuencias y traumas sociales, económicos, culturales incluso psicológicos, lo más dramático fue la atribución a sus causas, por la fuerte mentalidad religiosa de la época, eran atribuidas a la ira de Dios como castigo a los hombres extirpando cualquier explicación racional de la génesis pandémica. Lo cual, quizá, era el resultado de una estructura social que se caracterizaba o se conformaba por capas sociales donde la tierra se constituía en el centro de las relaciones sociales y económicas; el clero y la nobleza eran, como estratos dominantes, las fuerzas que cuidan y mantienen el orden provincial encabezado por la iglesia (Von Martín,

1962). Luego, el posible manejo a epidemias como la peste negra tenían en consecuencia medidas reguladas por la mentalidad de la época; las capas sociales dominantes se aislaban y dejaban a la suerte a las comunidades bajo la clemencia de la enfermedad, en escasas alimentaria y tratamientos; la justicia divina obraba.

Desde entonces, la idea de progreso surgida en el siglo XVII en medio de la secularización y la providencia, suscito dos valores, la libertad y la legitimidad del poder. Ello contribuyó al avance del conocimiento y por ende del dominio de la naturaleza; siendo lo más relevante y lo que trajo mayor impacto en el pensamiento de la época, el paso de entender la providencia como progreso a entender el progreso como providencia, simplemente secularizando el discurso.

En este contexto secularizado, surgen las condiciones objetivas del Estado: territorio, población y autoridad (Roth, 2002); y posteriormente se reconoce que su aparición, consciente o no, obedece a la solución de la crisis del feudalismo (Badie, 2014), falta de instituciones y diferenciación de la función política. Su concepción es diversa, por una parte se concibe como una centralización del poder, uno de los valores de la idea de progreso, y la integración social y política por otra. Max Weber implicó en su concepción del Estado el monopolio de la violencia y el control territorial; lo cual y debido a los cambios sociales y económicos suscitados por la globalización y el neoliberalismo, han promovido su necesaria redefinición, toda vez que el Estado afectado por ello, ha perdido legitimidad por la reducción de este y en consecuencia su ausencia en muchos espacios territorios y sociales, sobre manera en los países Latinoamericanos. En toda caso, el Estado se convierte en un actor social que busca incidir o modificar la regulación operante en un espacio determinado a través de la generación de políticas públicas, entendidas como un conjunto de acciones que buscan solucionar un problema (Roth, 2014).

En lo que respecta a los eventos pandémicos, esta fe del progreso como providencia, y el Estado como una de sus consecuencias, hizo pensar que los avances médicos y sanitarios apalancados por la Ilustración y propagados por el capitalismo liberal, parecía habernos convencido de lo poco probable que resultaría que la humanidad tuviera que someterse una

vez más a las amenazas de nuevas y gravísimas epidemias (Moya, 2020, p. 8), y luego el COVID-19.

Las condiciones de propagación del virus están influenciadas por diversos factores, pobreza, cambio climático, urbanización, densidad poblacional, condiciones para el transporte internacional, cultura y las características de las comunidades, entre otros factores. Uno de estos factores posiblemente incidió en su propagación: Wuhan, ubicada en la provincia de Hubei, posee un aeropuerto internacional, con conexiones aéreas directas a todos los países del mundo (Rodríguez *et al.*, 2020).

Lo anterior implicaba que el virus, en la medida que iba apareciendo en otros países, era importado. Lo cual motivó a la Organización Mundial de la Salud (OMS), a declarar el brote como una emergencia de salud pública internacional. Lo que tenía como fin, invitar a los Estados a tomar medidas de vigilancia, efectuar diagnósticos, desarrollar estrategias de manejo del paciente y de infodemia.

Posteriormente, el 11 de marzo de 2020, la OMS señaló este brote en estado de pandemia humanitaria. A partir de este momento, algunas organizaciones como la OMS y sitios especializados en la web como el de la Universidad John Hopkins llamado "Coronavirus COVID-19 Global Cases", generan diariamente reportes, en tiempo real, del comportamiento epidemiológica del virus en el mundo.

De acuerdo con los diferentes factores mencionados, se esperaba la llegada del COVID-19 a América Latina y el Caribe, así, a finales febrero, se reportó el primer caso en Brasil; por su parte Colombia reportó, a través del Ministerio de Salud y Protección Social, el primer caso el 6 de marzo de 2020, en Bogotá. Era una persona procedente del norte de Italia, la cual fue confirmada como contagiada por las autoridades del Instituto Nacional de Salud (INS).

¿Y el Estado? ¿Qué y cómo reaccionó? Esta son las inquietudes que guían este texto. Su objetivo principal es realizar un análisis de política pública sobre el manejo del COVID-19 en Colombia bajo la concepción de la teoría de corrientes múltiples. Entendiendo que este análisis busca el estudio sistemático del Estado colombiano frente a una problemática social

específica como lo es el COVID19, es decir el análisis de las políticas públicas que mira el qué y el cómo del hacer del Estado frente a esta situación.

## ANTECEDENTES: ACCIONES DEL ESTADO COLOMBIANO

Como suceso vinculado a la infodemia, se identifican dos situaciones relacionadas una con otra. La primera está relacionada con las medidas -decretos y leyes- y uso de herramientas de recolección de datos por parte del Gobierno nacional; la segunda, corresponde a múltiples análisis situacionales que pretenden dar cuenta de la afectación en diferentes aspectos sociales, económicos y del accionar del Estado ante las consecuencias pandémicas en nuestro país: finanzas, política pública y sus decisiones, implicaciones económicas, digitalización etcétera.

Dentro de las medidas dispuestas por el Gobierno nacional se observan distintos elementos que contemplan herramientas para la obtención de datos. Entre ellas, una aplicación nombrada como CoronApp -que ayuda a recolectar datos en tiempo real-, que tiene diferentes características y propósitos:

- Es una plataforma libre que se puede descargar por las diferentes tiendas virtuales, Google Play, App Store y App Gallery.
- Permite georreferenciar las zonas cercanas a los casos identificados de la pandemia.
- Articulación de plataformas tecnológicas estratégicas que han tenido éxito en el planeta como por ejemplo caso de Singapur y Apple.

Otra herramienta consecuente con la anterior es la página web: [coronaviruscolombia.gov.com](https://coronaviruscolombia.gov.com), que subsume, se presume, toda la información relacionada con el estado de la cuestión de la pandemia, autodiagnóstico, acciones del gobierno, mitos y preguntas; enlaces de interés relacionados con el tema, líneas de atención. Todo lo cual permite obtener un panorama general del COVID-19 por municipio, departamento, población y casos reportados.

Existe un aspecto importante en el proceso de recolección de datos, específicamente con el procedimiento para la obtención de pruebas y sus



resultados. En el país están autorizados 62 laboratorios ubicados en diferentes regiones. Cada vez que un laboratorio procesa una prueba, debe reportarla a través de un sistema denominado SisMuestras, donde se analizan y se descargan para ser reportados por el INS.

En lo que respecta a las acciones para mitigar el impacto social y económico del país, el Gobierno nacional viene implementando diferentes medidas en diversos ámbitos.

**Tabla 1.** Resumen medidas gubernamentales COVID-19

Ámbito	Acción	Fecha	Amparo
Aeropuertos	El gobierno restringe el acceso al país de extranjeros y los que deban ingresar, colombianos y residentes extranjeros, tendrán cuarentena obligatoria por 14 días.	16/03	ND
Adulto mayor	Los adultos mayores de 70 años no podrán salir.	17/03	Artículo 215 de la Constitución Política de Colombia
Aislamiento preventivo	Entre las más destacadas: Medida de aislamiento preventivo para pasajeros. Instrucciones para alcaldes y gobernadores. Aislamiento preventivo obligatorio en todo el país (24 de marzo -13 de abril). Se expidió el decreto que promueve el aislamiento preventivo obligatorio por un periodo. El aislamiento preventivo obligatorio se extiende (26 de abril). Se extiende el aislamiento preventivo obligatorio, y se le denomina inteligente (11 al 25 de mayo). Anuncio de medidas para un nuevo ciclo del manejo COVID-19 (se extiende hasta 31 mayo) Nuevas medidas a partir del 1 de junio Se determinan las 43 actividades que podrán realizarse en esta etapa de la pandemia desde el 1° de junio.	11/03 19/03 20/03 23/03 06/04  05/05 19/05 27/05  28/05	Resolución 380 Min salud Decreto 420 MS-INS-OPS Decreto 457  Decreto 593 NA NA  Decreto 749
Cancillería	Ingreso de viajeros internacionales (23 mar - 21 abr). Apoyo de Migración Colombia y Cancillería a colombianos en el exterior.	19/03 22/03	

Ámbito	Acción	Fecha	Amparo
Empleo	El ministerio da algunas recomendaciones para minimizar los efectos.	13/03	Circular 018
	Min Trabajo será el único autorizado para revisar despidos y proteger el empleo de Colombia.	19/03	
	Alivio para los trabajadores.	25/03	
	Gobierno destina recursos para protección de empleos.	27/03	Circular 022
	El Gobierno anunció medidas socioeconómicas, para preservar el empleo en el país.	09/04	
	El Ministerio de Comercio buscara mecanismos de apoyo económico a los guías de turismo.	15/04	
Fuerza militares	Medidas preventivas en las diferentes fuerzas.	13/03	
Deporte	Fomento del deporte, [ayo entreno en casa].	31/03	Resolución 489
Niñez	Cierre de todas las actividades del ICBF.	15/03	
Salud	Provisión de recursos adicionales para el sistema de salud.	18/03	Decreto 499
	Colombia hizo un pedido de 1.510 ventiladores para atender eventuales casos de Coronavirus con complicaciones.	27/03	
	Cooperación con el gobierno de Corea, pruebas para avanzar en el testeo rápido y efectivo.	02/04 04/04	Decreto 551
	Uso obligatorio de tapabocas.	04/04 06/04	
	Medidas excepcionales para la compra de dispositivos médicos.	08/04 15/04	Resolución 666
	Producción de elementos medicos.	23/04	
	Empieza la llegada de pruebas rápidas al país (47.500).	24/04 29/04	Resolución 737.
	Eliminación del IVA para bienes médicos.	11/05	
	EPS podrán utilizar los recursos de las reservas técnicas (1.7 billones de pesos).	11/05	
	Protocolos de bioseguridad para empresas.		
Colombia fortalece su capacidad diagnóstica para COVID-19.			
Se aumenta la capacidad de realizar pruebas en todo el territorio (500 mil reactivos; pasa de 2 y 3 pruebas día a 12 y 15 mil).			
Lineamientos de bioseguridad para varias actividades del sector servicios.			
Transporte	Mudanzas durante el aislamiento preventivo obligatorio.	13/05	Decreto 636

Ámbito	Acción	Fecha	Amparo
Ayuda social	A partir de marzo los más vulnerables recibirán algunos beneficios: ingreso solidario, familiar en acción, jóvenes en acción, devolución del IVA, adulto mayor. Devolución del IVA. Programa de alimentación escolar (PAE en casa). Impuesto solidario de funcionarios públicos y pensionados con ingresos desde los 10 millones de pesos. Segunda fase ingreso solidario. Ingresos solidarios para trabajadores con suspensión de contrato.	25/03 31/03 02/04 15/04 29/04 27/05	Decreto 568
Ciencia	Iniciativa Minciencias □ convocatoria soluciones innovadoras.	27/03	
Economía	Emergencia económica. Las actividades económicas exceptuadas del aislamiento preventivo obligatorio. Se reactiva progresivamente algunos sectores económicos. 3 días sin IVA. Otros alivios a restaurantes y locales comerciales □ suspensión impuesto al consumo 8 %. Protocolos de bioseguridad para los centros de comercio electrónico. Subsidio del Gobierno para pago de la prima a los trabajadores. Aplica a empleadores con dificultades financieras y que haya disminuido hasta el 20 % de sus ingresos.	18/03 24/04 24/04 18/05 18/05 11/05 27/05	Decreto 417 Decreto 593 Resolución 666 Decreto 536 Resolución 735
Fiscalía	La Fiscalía va a castigar a quienes se aprovechen de la situación.	21/03	
Justicia	Población privada de la libertad con mayor vulnerabilidad frente al COVID-19 se beneficiará con medidas de detención y prisión domiciliaria transitoria.	15/04	Decreto 546
Precio gasolina	Se reduce, a partir del 17 de marzo, el precio de la gasolina en \$1.200 y del diésel en \$800 en las 13 principales ciudades del país.	16/03	
Servicios públicos	Reconexión gratuita del servicio de agua. Se expiden algunas medidas para aliviar el pago de los servicios públicos.	18/03 16/04	
Turismo	Para mitigar efectos en los sectores de turismo se adoptan algunas medidas.	12/03	
Agricultura	Beneficios para productores del campo □ crédito □Colombia Agro Produce□.	30/03	
Banca	Medidas Banco de la República. Avance beneficios otorgados por el sistema financiero.	13/03	

Ámbito	Acción	Fecha	Amparo
Cultura	Apoyo a la cultura. Mecanismo que busca auxiliar a los artistas y gestores culturales más vulnerables del país.	31/03	Decreto 475
Educación	Aplazar las pruebas ICFES. Suspensión de clase en las instituciones educativas a partir del 16 de marzo. Gobierno anunció alivios para la educación.	14/03 15/03 13/05	
Fronteras	Cierres fronterizos: continúan las restricciones para el ingreso de extranjeros no residentes al país y sobre todo que hayan estado en Europa y en Asia durante los últimos 14 días. Las fronteras de Colombia estarán cerradas desde el 17 de marzo de 2020 hasta el 30 de mayo.	13/03 16/03	
Migrantes	Apoyo general a los migrantes en Colombia.		
Pymes	Se abren línea de crédito que apoyen sectores afectados por el COVID-19 entre los cuales las mipymes y trabajadores independientes.	06/04 15/04	
Telecomunicaciones	Planes móviles de hasta \$71.214 estarán sin IVA durante los próximos cuatro meses. Espectro radioeléctrico al servicio de la salud. Alivios para el sector de las telecomunicaciones.	13/04 13/05 13/05	Decreto 540 Decreto 658
Vivienda	Se promueve subsidio para adquirir vivienda nueva VIS y no VIS.	31/04	Decreto 579

Fuente: elaboración propia a partir de la información publicada en la página <https://coronaviruscolombia.gov.co/>

En la tabla anterior se puede observar en detalle la mayoría de las acciones tomadas por el Estado colombiano frente al COVID-19 y sus consecuencias sociales y económicas generadas al país en más de sesenta días de confinamiento social. Estas acciones son objeto de análisis en este texto, por lo que representan los antecedentes para realizar un análisis de política pública sobre el manejo del COVID-19 en Colombia bajo la concepción de la teoría de corrientes múltiples. Entendiendo que este análisis busca el estudio sistemático del Estado colombiano frente a una problemática social específica como lo es el COVID-19, es decir el análisis de las políticas públicas que mira el qué y el cómo del hacer del Estado frente a esta situación.

# MARCO TEÓRICO

## Política pública

Para Carrillo (2013), la política pública es una intervención patrocinada por la administración pública que busca modificar comportamientos y fenómenos que afectan a la comunidad en su generalidad. Para Lahera (2004) la política pública se hace para alcanzar el poder social, desarrollada mediante soluciones que aplica el gobierno producto de un diseño participativo y orientado al bienestar social.

Según Müller *et al.* (2013), una política pública es un proceso de mediación social, que a través de las etapas que lo constituyen se orientan a disminuir las brechas sociales y las distorsiones presentadas en las realidades de los territorios. Mientras que Rincón (2019), la interpreta bajo el paradigma de una disciplina que analiza los mecanismos de toma de decisión pública por parte de la interacción entre los poderes ejecutivos, legislativos y la sociedad civil, que se ve alterada por el conflicto continuo de intereses. En resumen, Becerra y Salazar (1999) determina la política pública como un conjunto de actividades que responden a las necesidades y expectativas de la población en general.

## Agenda pública

La agenda pública es el compendio de asuntos que determinan la administración de lo público, que permiten operacionalizar la política pública (Ramírez e Isidro 2007). Para Sepulveda y Toledo (2005), esta agenda se determina por aquellos actores externos al gobierno que tienen un poder de influencia alto frente a la decisión y la comunidad.

En un mismo territorio, se tienen diferentes agendas, que proceden del orden nacional, regional, departamental y municipal, pero en su conjunto generan la arena política o la agenda integral pública, que dependiendo en gran medida de sus niveles de cohesión lograrán impactar positivamente a los desafíos y problemas que las originaron (Tamayo y Carrillo, 1996).

Para Vargas (2019), la administración pública requiere repensar sus métodos y formas de atención frente a las expectativas y necesidades de sus ciudadanos, por lo que la política y la agenda pública debe permearse por

nuevas tendencias de gestión, como la teoría de la felicidad y la teoría de los interesados.

## Gobernanza

Según Mayntz (1994) y Adam y Kriesi (2007), en las estrategias de gobierno de la última década, las decisiones han sido caracterizadas por la segmentación de las funciones, actividades y territorios de los Estados; es decir, por formas como la sectorización, la descentralización, la fragmentación, y en especial por la informatización y la transnacionalización de la formulación de políticas, que conllevan a los gobiernos locales a tener autonomía propia de decisión y operación.

Esto significa que las políticas públicas deberían ser, en el actual escenario, formuladas mediante redes de relaciones relativamente estables que sean regidas por intereses comunes y fines negociados que interactúen, agrupen y movilicen recursos para llegar a la solución de un problema público (Börzel 1998; Chaqués, 2004; Jordana, 1995; Klijn, 1998; Kenis y Schneider, 1991; Marsh y Rhodes, 1992; Porras, 2001; Zurbriggen, 2003; Tabarquino y Verd, 2019). Las redes de políticas constituyen pues, una nueva *gobernanza* caracterizada por el predominio de relaciones horizontales, informales y descentralizadas (Kenis y Schneider, 1991, citado en Adam y Kriesi, 2007). Por tanto, la incorporación de esta nueva estructura social resulta en una arena de negociación en la cual confluyen actores gubernamentales, económicos y sociales, los cuales coorientan y determinan el curso de acción de la acción pública y en la construcción de políticas públicas (Barozet 2002; Cruz *et al.*, 2013, Jordana, 2009; Serna, 2012; Vázquez, 2014; Tabarquino, 2016; Tabarquino, 2018; Tabarquino y Verd, 2019).

## Enfoque político de corrientes múltiples

Para Kingdon (1995), **los problemas de las comunidades** son comprendidos bajo una lógica de agenda pública, que se genera por la interrelación de corrientes independientes encausadas por unos factores internos y externos que determinan su realidad, generando una ventana de oportunidad para que los hacedores de política la puedan diseñar e implementar. En este sentido Sepúlveda y Toledo (2005), señalan que este enfoque es innovador y flexible que permite entender el proceso de toma de decisiones para la construcción de soluciones integrales que permitan el mejoramiento del bienestar social.

Mendoza y Valadés (2006), resume las tres corrientes de Kingdon como; 1) política (*politics*), que son los procesos de competencia, negociación y ejercicio del poder, 2) Políticas (*policy*), entendidas como la **secuencia de decisiones** que buscan cumplir un objetivo, y c) problema (*problem*), definidos como **los obstáculos que se tienen para cumplir con el objetivo**. Bajo esta concepción, Ramírez e Isidro (2007) señala que la ventana de oportunidad se produce en el momento en que **las corrientes se unen**, este evento no tiene un tiempo determinado, una secuencia lógica o unos prerrequisitos.

Una política pública bajo la concepción de la teoría de múltiples corrientes se explica a través de dos procesos, el primero es **el diseño de la agenda** y el segundo es la **construcción de las alternativas de solución**. Para entender dicho proceso Kingdon relaciona tres corrientes que permiten la aparición de la ventana de oportunidad, que únicamente son abiertas por cambios en el entorno político o por la presión de un problema (Kusi *et al.*, 2015).

Los tres procesos son transversales que permiten la aparición de la ventana de oportunidad, comprendida como el momento para que las ideas diseñen e implementen la política pública. Si bien las corrientes son independientes, se acoplan en estas ventanas, que pueden ser originadas por la corriente del problema o de la política (Parra, 2009).

Por otra parte, Kingdon (1995) define que estas ventanas son finitas y de los procesos de gestión pública depende su aprovechamiento, de no ejecutarse se hace necesario esperar de nuevo a que las corrientes la generen. A continuación se explican cada una de las corrientes del enfoque.

## El reconocimiento de un problema

Para Ramírez (2007), la identificación de un problema en el entorno público, se analiza con base en los valores, las concepciones y los diferentes intereses de una comunidad. Con base en lo anterior, Parra (2009) sostiene que el problema en sí mismo, ejerce una solicitud directa para que el Estado intervenga a través de una solución. Un problema público se aborda por dos componentes; el primero es garantizar que hay un alto reconoci-

miento por la sociedad, mientras que el segundo es que las organizaciones públicas, privadas y la sociedad civil se sienten afectadas fuertemente por él (Segura *et al.*, 2019).

La atención de los decisores públicos es fundamental para incentivar la corriente de los problemas, Kingdon (1995), señala que el problema más pertinente es aquel que más trágico es para el Estado, el cual no necesariamente tenga una opción de solución viable y alcanzable. Para soportarlo es necesario establecer indicadores, selección de estudios específicos, grupos focales y análisis de implementación de políticas similares construidas en el mismo entorno o entornos similares.

### La elaboración de alternativas de solución para intervenir el problema (policies)

Las alternativas de solución son estrategias viables que permitan dar solución parcial o completa al problema, esto depende de los recursos, interés e impacto desarrollado por el gobierno. Para Kingdon (1995), esta corriente se define como en la Teoría de Evolución de Darwin, en donde la selección natural se selecciona por aquella que es la más fuerte y contundente frente a las otras, por lo que será la que permitirá enfrentar de la mejor forma al problema.

Para Ramírez (2007), las alternativas se producen por actividades de tipo: comunidades de expertos, *softening up*, restricciones del sistema, procesos de ideación y definición de criterios objetivos para la valoración y selección. Los cambios políticos que acompañan los procesos anteriores para que la decisión se efectúe (*politics*).

Kingdon (1995), presenta este concepto como aquellos cambios desarrollados en el sector público, que son movilizados por el clima político, las presiones de los partidos políticos en el poder, las elecciones, los intereses, presiones internas y externas, los grados de opinión de líderes, paros, protestas y los cambios de administración a nivel gubernamental.

## METODOLOGÍA

La investigación es de tipo cualitativo, y se basa en el enfoque de las corrientes múltiples de Kingdon. El cual permite el análisis de la ventana de



oportunidad de una **política integral en salud pública** a causa del COVID-19, se identifica en la problemática la intersección de las corrientes de problemas, alternativas de solución y de cambios políticos.

En este sentido, el objetivo se determina como el análisis de una política pública en salud pública que atienda integralmente las pandemias en el territorio nacional. Para ello, se describe el enfoque de Kingdon, posteriormente se analizan la situación de las corrientes múltiples en el contexto colombiano, para finalizar, con un análisis de oportunidad de la generación de una política pública coherente, pertinente y aplicable a la realidad. A continuación, se relaciona las fases, instrumentos y registros utilizados.

**Tabla 2.**

°	Fase	Población o universo	Instrumento
1	Análisis de contexto y problemática	134 artículos, libros y estudios.	Análisis documental
2	Desarrollo del enfoque de las corrientes múltiples	5 académicos, 3 consultores, 4 administradores públicos y 3 líderes públicos.	Grupo focal
3	Análisis de la ventana de oportunidad	3 investigadores del grupo de investigación de la Universidad del Valle	Panel de expertos

Fuente:

## Resultados y conceptualización analítica

Stefanoni (2020), señala que la pandemia, hace repensar la política social y genera espacios para debatir y definir el papel del Estado frente a la universalidad de la anticipación de riesgos y protección colectiva de los riesgos sociales, económicos, culturales, salubridad, entre otros. Es así, que una vez agotada la metodología definida, se desarrolla la teoría de las corrientes múltiples, frente a la situación que vive Colombia en términos del COVID-19.

## CORRIENTE DEL PROBLEMA

El problema es un fenómeno producto de una situación negativa o una necesidad de la comunidad. Para Kingdon (1995), el análisis de la corriente del problema **se basa en los eventos trascendentales en la agenda pública que preocupan directamente** a los hacedores de política en analizar los

**recursos y elementos que los están ocasionando.** Para ello, es necesario identificar en orden; 1) los indicadores, que representen las mediciones sistémicas, cuantificables y genéricas del problema, 2) los estudios específicos, entendidos como las investigaciones realizadas por la administración pública, la academia y el sector privado que dimensionen la problemática, 3) eventos grupales, que permitan entender el problema desde el punto de vista de participación masiva como foros, seminarios, productos en medios de comunicación masivas entre otros (Ramírez, 2007).

En la actualidad, el COVID-19 aparece como un verdadero problema para la sociedad en general, al punto de no encontrar en el corto plazo una alternativa de solución viable y suficiente para todos los sectores. Por lo anterior, se analiza la situación del virus en la realidad colombiana de la siguiente forma:

## I. Indicadores del problema

**Tabla 3.** información sobre casos

	Colombia	En el mundo
Casos confirmados	36.635	6.731.770
Recuperados	13.638	ND
Fallecidos	1.145	394.787
Tasa fallecidos	3,1 %	5,9 %

Fuente: elaboración propia a partir de Gov.co y COVID-19 Dashboard by the Center for Systems Science and Engineering (CSSE) at Johns Hopkins University (JHU).

En concordancia con la división oficial del territorio colombiano, para la medición y seguimiento de los casos se tienen en cuenta 31 departamentos y 5 distritos; para los distritos los números registrados son independientes de la gobernación o departamento en el que se encuentran. Curiosamente estos están entre los más afectados de acuerdo con las cifras.

**Tabla 4.** información de casos por departamentos y distrito

DEPARTAMENTO/ DISTRITO	Confirmados	Recuperados	Fallecidos	Tasa fallecidos
Bogotá	12.185	4.895	294	2,4 %
Cartagena DT y C	3.610	937	156	4,3 %
Valle del Cauca	3.526	1.352	161	4,6 %

DEPARTAMENTO/ DISTRITO	Confirmados	Recuperados	Fallecidos	Tasa fallecidos
Barranquilla	2.978	717	102	3,4 %
Atlántico	2.830	826	65	2,3 %
Amazonas	1.954	858	69	3,5 %
Nariño	1.431	358	58	4,1 %
Antioquia	1.360	552	6	0,4 %

Fuente: elaboración propia a partir de Gov.co.

En la tabla 4 se destacan los distritos y los departamentos con mayor número de casos identificados hasta el 5 de junio a las 6:30 p. m. Preocupa las principales ciudades del país, excepto Medellín, porque en ellas se centra las principales actividades económicas de Colombia.

Las cifras anteriores relativizan el problema de acuerdo con las condiciones dadas en el sistema de salud de un país o región. En Colombia, antes de la pandemia, se disponían de aproximadamente 5.600 camas en las Unidades de Cuidado Intensivo (UCI) y 5.000 de cuidados intermedios (González *et al.*, 2020); en medio de la pandemia el Estado colombiano ha tomado diversas medidas de contingencia entre ellas un plan que permita ampliar la atención en el sector salud en 4 etapas: aumentar la capacidad instalada existente mediante el número de UCI y pacientes proyectados. Fortalecimiento de los elementos médicos de atención, por ejemplo, mejor las condiciones de las camas de cuidados intermedios en intensivos, y el mejoramiento de las instalaciones de las instituciones del sector salud.

Más allá de las cifras de la pandemia en sí, coexiste una realidad, el impacto social y económico del país:

De acuerdo con el DANE, en mayo de 2020 la variación mensual del IPC fue -0,32 %, frente a abril de 2020. Se destacan dos situaciones comprensibles por la coyuntura: La división Información y comunicación registró una variación mensual de -3,12 %, siendo esta la menor variación mensual y en tanto que la división Salud registró una variación mensual de 0,43 %, siendo esta la mayor variación.

El 28 de febrero del 2020 la Tasa Representativa del Mercado (TRM) era de \$3.507,11 y al 31 de mayo del 2020 cerró con 3.718,82 pesos colombianos por dólar estadounidense. Alcanzando un precio histórico de \$4.153,91 el 20 de marzo (Banco de la Republica).

## Estudios específicos

Con el fin de describir el comportamiento futuro de la pandemia, grupos de interés académicos, del Estado y de algunos organismos internacionales han avanzado en investigaciones que buscan modelar diferentes escenarios del curso pandémico. Esto juega un papel importante para dimensionar el problema o fenómeno producto de la situación negativa ya que orienta a los hacedores de la política pública en diferentes escenarios posibles.

González *et al.* (2020) realizaron un estudio prospectivo de crecimiento y efectos del COVID-19 en el país. Este estudio busco desarrollar predicciones del avance de la infección del virus con énfasis en la mortalidad y el nivel de propagación en la población, y diseñar ejercicios prospectivos que permitieran conocer la necesidad de infraestructura, de recursos logísticos y operativos para la atención respectiva. Los resultados recrearon diferentes escenarios, el más pesimista estimo un total de casos de 613.037 de los cuales 122.607 casos necesitarían manejo hospitalario, 36.782 casos en cuidados intensivos y 4.573 muertes; el escenario más optimista con dirección temprana, asilamiento de casos, cuarentena en el hogar y distanciamiento social para mayores de 70 años, con una reducción de la tasa de contagio estimada de 1.5 producto de estas medidas preventivas, mostro: total contagios 28.602, manejo hospitalario 5.720, cuidado intensivo 1.178 y muertes 213. La principal conclusión de este modelo considera que las medidas de mitigación implementadas por el gobierno colombiano, muestra evidencias suficientes para pensar que es posible reducir significativamente el número de casos contagiados y con esto, el número de pacientes que requerirán manejo hospitalario.

Dentro de los posibles escenarios futuros de la pandemia y la nueva normalidad, han surgido iniciativas por parte de expertos que buscan contribuir al controlar y manejo de la infección, como por ejemplo la Asociación Colombiana de Infectología adelanto un consenso de atención, diagnóstico y manejo de la infección por SARS-CoV-2/COVID-19 en esta-

blecimientos de atención de la salud basado en evidencias. En él participaron expertos temáticos, metodológicos e instituciones, entre asociaciones y universidades, que lo avalaron. Entre las recomendaciones:

- ▣ Identificación de casos de infección de la pandemia.
- ▣ Clasificación clínica de casos y estratificación del riesgo de infección.
- ▣ Diagnóstico de los casos de infección por SARS-CoV-2/COVID-19.
- ▣ Tratamiento del paciente con infección.
- ▣ Prevención y control de la infección intrahospitalaria.

En el ámbito económico, Bárcena (2020) a través del observatorio COVID-19 en América Latina y el Caribe evalúa su impacto social y económico en la región. El estudio muestra aspectos críticos para tener en cuenta en la agenda política de los Estados. Entre los efectos económicos identifica tres niveles:

- ▣ **Directos:** la capacidad de reacción de los sistemas de salud.
- ▣ **Indirectos:** la contracción de la demanda global y las cadenas de suministro.
- ▣ **Internos:** medidas de contención e impactos en el empleo.

Lo anterior llega en un contexto adverso de decrecimiento de la economía mundial al 2019, comparado el promedio del periodo 1997-2006 con el periodo 2011-2020, el PIB paso de 3,4 a 2,7. La posible causa de dicha tendencia se encuentra en la crisis del 2008, pero a diferencia de esa, una crisis financiera, la que se pueden enfrentar los Estados es una crisis de personas, de salud y bienestar. Luego es indispensable el rol del Estado y no del mercado, por ello deben asumir un papel central para suprimir el virus y los riesgos que afectarán a la economía y la cohesión social. Si bien la salida a la crisis dependerá de la fortaleza económica de cada país, es necesario el rol de cooperación de los organismos internacionales como la ONU, FMI y el Banco Mundial para garantizar el acceso al financiamiento.

### Eventos grupales: foros y seminarios

Desde el inicio de los primeros brotes del virus se han realizado eventos con diferentes temáticas relacionadas con la pandemia. La OMS realizó,

el 30 de enero del 2020, un comité de emergencias del reglamento sanitario Internacional sobre el nuevo coronavirus en China. En él, el comité transmitió al Director General su opinión sobre si el brote constituiría una emergencia de salud pública de importancia internacional (ESPII) y las recomendaciones que deberían formularse para gestionarla.

Recientemente la OMS realizó la rueda de prensa número 18, el 5 de junio del 2020. En la cual la ONU presentó argumentos sólidos sobre el uso de protección facial a través de mascarillas que protegieran la propagación del COVID-19 en la población, inclusive en las etapas posteriores a la nueva normalidad.

En aspectos formativos, la Organización Panamericana de la Salud (OPS) viene desarrollando cursos y seminarios en línea relacionados con el COVID-19. Entre ellos cursos de manejo clínico, salud y seguridad ocupacional; prevención y control de infecciones (PCI) causadas por el nuevo coronavirus (COVID-19), entre otros.

## Corriente de las alternativas de solución

La segunda corriente de Kingdon (1995), busca comprender las posibles soluciones que se puedan desarrollar frente al problema, al punto de seleccionar la mejor, que en términos de la selección natural de Darwin, es la que mejor da respuesta y genera los mejores réditos a la comunidad, en términos de contundencia, pertinencia y fuerza.

Ramírez (2007), concluye que los factores principales para entender esta corriente son los conceptos generados en: 1) comunidades de expertos, que a través de la experiencia, el saber y el entendimiento del contexto aportan soluciones que buscan el bien común, 2) *softening up*, conocida como el grado de presión que ejercen los principales *stakeholders* para viabilizar una solución, y las 3) restricciones del sistema, que busca relacionar los límites y el alcance que tienen las organizaciones público, privadas y civiles frente a la problemática.

Para Stefanoni (2020), en un estudio realizado con expertos entiende que la pandemia debe ser utilizada dentro de la reflexión y acción social, que permita la consolidación de los derechos universales de las personas,

que requiere de convivencia, tolerancia e inclusión entre las comunidades de una sociedad. Por lo que las políticas públicas deben repensarse en la lógica de la interdependencia global y territorial. Complementando lo anterior, Castiglioni (2020), relaciona que no solo es necesario pensar en la pandemia si no en la nueva normalidad, que según su criterio, tiene dos variables fundamentales para su atención. **La primera es la incompetencia y desarticulación entre el gobierno y la sociedad**, que sin lograr funciones organizadas y contundentes frente al virus, tendrá como consecuencia directa tanto el aumento de contagios como el desorden social, los niveles de conflictividad y la inequidad de la población.

**La segunda variable es la capacidad del sistema de salud**, que al no lograr atender y contener el número de pacientes, con respecto al número de camas, respiradores mecánicos, equipos de unidades de cuidado intensivos generará un caos, que no solo limitará la capacidad de respuesta del Estado, si no aumentará el descontento social y la pobreza. En Colombia, se estima regresar a los niveles de pobreza de principios de siglo, retrocediendo la activación económica y social de sus ciudadanos.

Dentro de los grados de presión observados en los momentos de pandemia y nueva normalidad, como se observó en los antecedentes, se encuentra una serie de encuentros fuertes entre las administraciones del gobierno nacional y el gobierno de la ciudad capital, que no solo en mensajes contradictorios a las personas, han generado incertidumbre y confusión no solo a las personas si no a los sectores de salud, financiero, cultural y económico, entre otros.

Para Vargas y Zambrano (2020), los resultados de la administración pública en Colombia no solo deben resumirse en los indicadores de medición de desempeño municipal, que están culturalmente contruidos para resolver las necesidades de un país, que en la actualidad requiere de un diseño en términos de atención, de suministros y nuevos equipos tecnológicos para la adecuada prestación del servicio social.

## Corriente de cambios políticos

La tercera corriente plantea la necesidad de identificar los cambios presentados en la arena política, que es alterada por 1) el grado de influencia

de los partidos políticos en el poder sobre la problemática y la solución planteada, 2) el nivel de apoyo de los grupos organizados dentro y fuera del gobierno para apoyar o no la solución, 3) el cambio de la administración, cuando se genera un nuevo periodo de elecciones o existe la oportunidad de cambiar cargos estratégicos en la toma de decisión involucrada con el problema.

Por ende, la dinámica del Gobierno colombiano en el COVID-19, se entiende dentro del contexto del esquema de estado de emergencia proclamado por la Presidencia de la República. La cual, ha sido definida bajo las directrices regulatorias en materia del COVID-19, los lineamientos se basan en una estructura presidencialista con articulación ministerial para el abordaje de los asuntos que implica cada sector frente al COVID-19, acompañado de la consulta a expertos y análisis de información de actores no centrados en el gobierno.

Las decisiones son prudentes y de manera gradual, **de acuerdo con la información de incremento de contagios, muertes, protocolos de bioseguridad, parámetros del distanciamiento social**, contenidos para campañas educativas e informativas, recursos del sistema de salud. Lo anterior evidencia que la prioridad del Estado colombiano es la salud y la vida, con una contraprestación racional que es que no se colapse el sistema de salud, posteriormente el Gobierno de Colombia genera estrategias para reactivar la economía como tasa de interés bajas, créditos flexibles, subsidios directos o indirectos, créditos de reactivación del campo y regulación de los precios de bienes básicos; estos son medidas clásicas que no tienen una articulación social adecuada debido a los problemas de pobreza, enfermedades no transmisibles, informalidad, carencia de servicios públicos domiciliarios, violencia intrafamiliar y de género, corrupción, debilidad en los sistemas de información, costos de transacción, intermediación alta, falta de tecnología en la educación, infraestructura pública no gestionada y terminada, microtráfico, violencia e inseguridad y falta de tecnología en territorios remotos.

Los actores políticos y la burocracia relacionada con el Estado colombiano, se enfrentan a situaciones de incertidumbre laboral, la falta de credibilidad en las instituciones, el incremento de la deuda, la reclamación de derechos y solicitud se apoyó del Estado de forma monetaria o de subsi-



dios e imposiciones ideológicas (partidos políticos de oposición, medios de comunicación independientes y ONG) y la estrategia del autocuidado y confinamiento social pasa hacer una regla comunitaria, de cohesión y vigilancia mediante sanciones apoyada por los partidos tradicionales y partidos gobiernos y medios de comunicación.

Hay que señalar que a pesar de que el gobierno nacional, los partidos políticos de gobierno y de oposición y neutrales no tienen como eje central la innovación, tecnología y la ciencia; se basan en estrategias reactivas y la aprobación de la importación de recursos para fortalecer el sistema de salud en el área de cuidados intensivos, en el incremento de pruebas, pero no hay una cuarentena institucional y desplazamiento logístico para atender los ciudadanos que dan positivos; además se responden a políticas para garantizar la liquidez de las empresas, societarias y personales, subvenciones y avales públicos de los préstamos para gastos de funcionamiento solicitados por las empresas, no estimulan las interrelaciones entre sectores, con el mercado de trabajo y con el sector financiero **son políticas aisladas sin datos o indicadores**, aplazamiento de la normativa tributaria mas no flexibilización y no hay reorientaciones de recursos y la superación de obstáculos de gestión.

El COVID-19 en Colombia no logró ejercer presiones para el mejoramiento de la infraestructura pública, reestructuración de las finanzas públicas y estructura del Estado, ratificó las brechas sociales y los márgenes de ganancia, afianzó la desconfianza de la ciudadanía por el ejercicio policivo y de seguridad, matizó la xenofobia, el señalamiento de roles de la salud por vector de contagio, la falta de información en los territorios, el incremento de la medicina natural y procesos no esterilizados por miedo al contagio (parteras, curaciones artesanales, etc.).

El COVID-19 en Colombia, evidenció la importancia de la seguridad alimentaria y la regulación de la intermediación, y el transporte intermunicipal, ampliar la oferta educativa en forma bimodal, construir procesos y estudios de Bioseguridad, realizar inversiones más fuertes en ciencia, innovación y tecnología, la importancia de retomar los acuerdos de Paz Territorial, el cuestionamiento de la centralización y la propuesta de un modelo federal.

## CONCLUSIONES

El COVID-19 es un asunto mundial por la velocidad de transmisión y la incertidumbre de las dinámicas que puede desencadenar en la salud de los seres humanos; los datos a la fecha señalan que: i) el 80 % de las infecciones son leves o asintomáticas; ii) el 15 % son infecciones graves, que requieren oxígeno; y iii) el 5 % son infecciones críticas, que requieren ventilación (Shi *et al.*, 2020).

A simple vista, esta descripción tendría como medidas del accionar de lo público normas de bioseguridad (Tabocas, máscaras acrílicas, distanciamiento social, lavados de manos y no concentración masiva de personas en espacios cerrados) y disciplina social (acatamiento de las normas o reglas u orden legal o moral de los miembros de una sociedad) (Gibson, 2020). Lo anterior, con el fin de llegar a una inmunidad colectiva o de rebaño o de manada o de grupo, la cual, se da cuando: i) entre el 60 % al 70 % de la población sea inmune; o ii) el 70 % de la población es infectada y se recupera, disminuyendo las probabilidades de brotes (caso particular el de Suecia) (Montero, 2020).

Por el contrario, en el mundo se generan diversos escenarios:

- El incremento de contagios y muertes, en razón a las medidas tardías del accionar y regulación del Estado en bioseguridad, distanciamiento social, campañas educativas e informativas, llevando a la decisión del confinamiento social, que busca desacelerar la transmisión y adecuación del sistema de salud para la crisis sanitaria (caso particular el de Italia, Estados Unidos, Inglaterra, Ecuador y México).
- El confinamiento social<sup>1</sup> y autocuidado como medida primaria y preventiva, con activación económica y la regulación de la vida cotidiana paulatinamente, partiendo de las experiencias de los otros países y el comportamiento del virus en el territorio (caso Colombia, China, España, Alemania, Argentina, Nueva Zelanda).

1 Varela (2020), señala que es una medida medieval, en razón a que la poca preparación y la falta de herramientas tecnológicas de los países para enfrentar a la pandemia por coronavirus; Esmili (2020), asevera que es un concepto burgués, porque implica que todos tengamos una casa individual y no corresponde a la realidad de la gente en los barrios pobres.

Los aprendizajes de estos escenarios son:

La estrategia de confinamiento social y autocuidado implica una solidez socioeconómica, porque, de lo contrario, se incrementa incertidumbre laboral, la falta de credibilidad en las instituciones, el incremento de la deuda, la reclamación de derechos y solicitud de apoyo del Estado de forma monetaria o de subsidios e imposiciones ideológicas (Laborda y Onrubia 2020).

El COVID-19 como riesgo global, matiza y agudiza problemas ya existentes de informalidad, desempleo, pobreza, incremento de muertes por enfermedades no transmisibles, falta de tecnología en la educación, legislación laboral no adecuada, políticas públicas sociales desarticuladas con la realidad, violencia intrafamiliar y de género, corrupción, debilidad en los sistemas de información, asimetría y sesgo en los big data, teletrabajo no regulado y carencia de servicios públicos domiciliarios (Clavellina y Domínguez 2020; Gaviria *et al.*, 2020).

La validación de esquemas o modelos de desarrollo social y económico alternativo, la recuperación del pensamiento crítico, la validación de las instituciones públicas y organizaciones, el papel de los ministerios y centros de pensamiento en ciencia, innovación y tecnología, la importancia de la educación pública y de calidad (Schmidt *et al.*, 2020).

La discusión central de la vida y el desarrollo humano, como bien común, el desgaste del sistema capitalista y la racionalidad instrumental del sistema financiero (De Rodríguez, 2020)

La pandemia del COVID-19 afecta negativamente el desarrollo de la vida cotidiana (relaciones, productividad, educación, cultura, etc.) y representa una emergencia de salud pública, reducción del comercio internacional, interrupciones en las cadenas de suministro, menor productividad, contracción de la actividad económica, menor inversión, cierre de negocios y pérdida de empleos. En razón a lo anterior se aplican las medidas clásicas: i) bancos centrales reducen tasa de interés de referencia, con el fin de mejorar el financiamiento y la liquidez; ii) reducciones y condonaciones de impuestos; iii) incremento del gasto público para fortalecer sus

sistemas de salud; y iv) transferencias directas en efectivo y subsidios al salario (Berglöf, 2020; Gopinath, 2020).

Por último, según Kingdon (1995), la conjunción de las tres corrientes analizadas en el acápite anterior, permite observar la ventana de oportunidad, **entendida como el estadio necesario para la generación de ideas de los diferentes actores de la sociedad que permitan la construcción de una política integral**, que en este caso es integral, es decir, que afecta los diferentes instrumentos de planificación desarrollados en los órdenes nacional, departamental, y municipal. **Pero que exige, de un compromiso como lo sostiene la gobernanza, de todos y cada uno de los actores que determinan una comunidad.** Si esto logra realizarse, se puede generar un cambio en la agenda política que coadyuve a superar los eventos de la nueva normalidad, que de tomar un camino distinto, puede tornar la situación más crítica que el país en su historia independista ha sufrido. En este entendido, Kingdon (1995), concluye que las ventanas de oportunidad no son permanentes en el tiempo y en el momento que están disponibles para que el Estado formule políticas públicas es finito y de no hacerse, es necesario volver a esperar que **las condiciones se desarrollen.**

## REFERENCIAS

- Adam, S. y Kriesi, H. (2007). The Network Approach. En P. Sabatier (Ed.), *Theories of the Policy Process* (pp. 129-154). Boulder: Westview Press.
- Bárcena, A. (2020). *Coyuntura, escenarios y proyecciones hacia 2030 ante la presente crisis de COVID-19*. CEPAL.
- Badie, B. (2014). *Les deux États: pouvoir et société en Occident et en terre d'islam*. Fayard. Paris.
- Becerra, R., Salazar, P. y Woldenberg, J. (2000). *La mecánica del cambio político en México: elecciones, partidos y reformas*. Aguilar, León y Cal Editores.
- Beltrán, J. (2015). El miedo a las epidemias: una perspectiva desde la historia. *Pasajes. Revista de Pensamiento Contemporáneo*, (48), 19-29. [www.jstor.org/stable/pasajes.48.19](http://www.jstor.org/stable/pasajes.48.19)

- Barozet, E. (2002). La teoría de redes y sus aplicaciones en ciencia política: una herramienta heurística. *Revista de Ciencia Política*, 22(1), 17-38. <http://www.revistacienciapolitica.cl/index.php/rcp/article/view/916>
- Börzel, T. (1998). *¿Qué tienen de especial los policy networks? Explorando el concepto y su utilidad para el estudio de la gobernanza europea*. [http://www.unap.cl/p4\\_unap/docs/curso\\_sociologia/policy\\_networks.pdf](http://www.unap.cl/p4_unap/docs/curso_sociologia/policy_networks.pdf)
- Berglöf, E. (2020). *A Pandemic Strategy as Global as COVID-19*. [https://www.projectsyndicate.org/commentary/COVID19-pandemic-g20-cooperation-by-erik-berglorf202003?a\\_la=english&a\\_d=5e734159315b-9731f4697184&a\\_m=&a\\_a=click&a\\_s=&a\\_p=homepage&a\\_li=-COVID19-pandemic-g20-cooperation-by-erik-berglorf-202003&a\\_pa=latest&a\\_ps=&a\\_ms=&a\\_r=](https://www.projectsyndicate.org/commentary/COVID19-pandemic-g20-cooperation-by-erik-berglorf202003?a_la=english&a_d=5e734159315b-9731f4697184&a_m=&a_a=click&a_s=&a_p=homepage&a_li=-COVID19-pandemic-g20-cooperation-by-erik-berglorf-202003&a_pa=latest&a_ps=&a_ms=&a_r=)
- Castiglioni, R. (2020). La política chilena en tiempos de pandemia. *Nueva Sociedad*, (287), 68-79. <https://search-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/docview/2406986318?accountid=34925>
- Carrillo, A. M. (2013). *La democracia como política pública: oportunidades para el fortalecimiento democrático*.
- Clavellina, J. L. y Domínguez, M. I. (2020). *Implicaciones económicas de la pandemia por COVID-19 y opciones de política*.
- Chaqués, L. (2004). *Redes de políticas públicas*. CIS.
- Cruz, G., Serrano R. y Zizumbo, L. (2013). Red de política pública. Estructura y funcionamiento en un proceso de sensibilización. San Miguel Almaya, México. *Revista de Antropología Experimental*, 13(9), 113-127. Universidad de Jaén.
- DANE. (2020). *Informe de prensa, índice de precios al consumidor (IPC) mayo de 2020*. Bogotá.
- DANE. (2020). *Informe de prensa, Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) abril de 2020*. Bogotá.

- De Rodríguez, C. R. (2020). *La crisis provocada por el coronavirus: un análisis de las decisiones públicas*.
- Esmili, H. (2020). *El confinamiento es un concepto burgués*. BBC.
- Gaviria, P. T., Castaño, S. y García, M. R. (2020). *Política pública en tiempos del COVID-19, entre la necesidad y la contingencia (n.º 018077)*. Universidad Nacional de Colombia-FCE-CID.
- Gibson, C. D. (2020). *Seis perspectivas del derecho público en tiempos del COVID-19*. (Disertación doctoral). Universidad EAFIT:
- Gopinath, G. (2020). *Limiting the Economic Fallout of the Coronavirus with Large Targeted Policies*.
- González, V., González, N., Gómez, C., Palacio, C. A., Gómez, A. y Franco, O. H. (2020). *Proyecciones de impacto de la pandemia COVID-19 en la población colombiana, según medidas de mitigación. Datos preliminares de modelos epidemiológicos para el periodo del 18 de marzo al 18 de abril de 2020*. *Revista de Salud Pública*, 22(1).
- Laborda, J. L. y Onrubia, J. (2020). *Consideraciones sobre finanzas públicas y COVID-19: Bastantes interrogantes y algunas certezas (n.º 2020-05)*. FEDEA. <http://documentos.fedea.net/pubs/ap/2020/ap2020-04.pdf>
- Lahera, E. (2004). *Política y políticas públicas*. Cepal.
- Kusi, O., Church, J., Conteh, C. y Heinmiller, B. T. (2015). *Resistance and change: a multiple streams approach to understanding health policy making in Ghana*. *Journal of health politics, policy and law*, 40(1), 195-219.
- Jordana, J. (1995). *El análisis de los Policy Network ¿Una nueva perspectiva sobre la relación entre políticas públicas y Estado?* Universidad de Pompeu Fabra.
- Jordana, J. (2009). *Examinando las redes de actores en el análisis de las políticas públicas: debate teórico y técnicas cuantitativas*. *Revista Ges-*

*tión y Análisis de Políticas Públicas*, (1), 9-15. Instituto Nacional de Administración Pública Madrid, España.

- Kenis, P. y Schneider, V. (1991). Policy Networks and Policy Analysis: Scrutinizing a New Analytical Toolbox. En B. Marín y R. Mayntz (Eds.), *Policy Networks: Empirical Evidence and Theoretical Considerations* (pp. 25-59). Campus Verlag, Frankfurt am Main.
- Klijn, E. H. (1998). *Redes de políticas públicas: una visión general*. SAGE Publications Ltd.
- Kingdon, J. W. (1995). The policy window, and joining the streams. *Agendas, alternatives, and public policies*, 172-189.
- Marsh, D. y Rhodes, R. A. W. (Eds.). (1992). *Policy networks: Empirical evidence and theoretical considerations*. Westview Oress, Boulder CO.
- Mayntz, R. (1994). Modernization and the Logic of Interorganizational Networks. MIPGF. *Working Paper*, (4). Colonia, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.
- Mendoza, E. y Valadés, D. (Eds.). (2006). *El diseño institucional de la política de ciencia y tecnología en México*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Müller, R. *et al.* (2013). Policy options to reduce deforestation based on a systematic analysis of drivers and agents in lowland Bolivia. *Land Use Policy*, 30(1), 895-907.
- Moya, J. L. B. (2020). *Historia de las epidemias: en España y sus colonias (1348-1919)*. La esfera de los libros.
- Montero, J. P. (2020). *El autismo en medio del nuevo SARS*.
- Porras, J. (2001). Policy Network o redes de política pública: una introducción a su metodología de investigación. *Revista Estudios Sociológicos XIX*. <http://arschile.cl/moodledata/2/Mod-2/RedesMetodos.pdf>

- Ramírez J, J, Osorio, R. e Isidro, P. (2007). *Escalafón de la competitividad de los departamentos en Colombia*. Cepal.
- Rincón, C. (2019) *La teoría de la organización administrativa en Colombia* (vol. 29). Universidad Externado de Colombia.
- Roth, A. N. (2002). *Políticas públicas: formulación, implementación y evaluación*. Aurora.
- Rodríguez, A. J., Sánchez, J. A., Botero, S. H., Pérez, C. E., Villamil, W. E., Méndez, C. A. y Balbin, G. J. (2020). Preparación y control de la enfermedad por coronavirus 2019 (COVID-19) en América Latina. *Acta Medica Peruana*, 37(1), 3-7.
- Segura, E., Morales, R. y Somolinos, J. A. (2019). Modelo dinámico y control no lineal para un convertidor de energía de las corrientes marinas de primera generación y dos grados de libertad. In *XL Jornadas de Automática* (pp. 42-47). Universidade da Coruña, Servizo de Publicacións.
- Serna, L. (2012). *Análisis estructural de una red temática de política pública: el caso del Comité Técnico Interinstitucional de Investigación en Salud*. (Tesis de maestría en Asuntos Políticos y Políticas Públicas). El Colegio de San Luis.
- Sepúlveda T, Maylí, *et al.* (2005). *Políticas de transparencia: ciudadanía y rendición de cuentas*.
- Schmidt, F., Mello, J. y Cavalcante, P. (2020). *Estratégias de coordenação governamental na crise da COVID-19*. [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9828/1/NT\\_32\\_Diest\\_Estrat%20de%20coordena%20governamental%20na%20crise%20da%20COVID\\_19.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9828/1/NT_32_Diest_Estrat%20de%20coordena%20governamental%20na%20crise%20da%20COVID_19.pdf)
- Shi, Y., Wang, Y., Shao, C., Huang, J., Gan, J., Huang, X. y Melino, G. (2020). *COVID-19 infection: the perspectives on immune responses*.
- Stefanoni, P. (2020). Brasil: pandemia, guerra cultural y precariedad. *Nueva Sociedad*, (287), 49-59.



- Tabarquino, R. A. (2016). El análisis organizacional y de política pública a partir del enfoque de redes. *Revista Tendencias*, 17(2). Universidad de Nariño.
- Tabarquino, R. A. (2018). *La red de política pública de regulación del servicio público de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones* □ *TIC en Colombia, 2009-2016: el acceso (universalidad) y la equidad como principios rectores*. (Tesis de doctorado en Administración). Universidad del Valle.
- Tabarquino, R. A. y Verd, J. M. (2019). La tipología de las redes de política pública de regulación del servicio público de comunicaciones en Colombia, 1847-2018. *Redes. Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 30(2), 144-166. <https://revistes.uab.cat/redes/article/view/v30-n2-tabarquino-verd/pdf-839-es>
- Tamayo, M. y Carrillo, E. (2005). *La formación de la agenda pública*. Foro Internacional.
- Varela, E. (2020). *El confinamiento es una medida de la Edad Media*. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/salud/el-confinamiento-es-una-medida-de-la-edad-rector-univalle-493516>
- Vargas, I. R. (2019). *La gestión de la felicidad y su relación con la administración pública en las gobernaciones de Colombia*. Ide@as CONCYTEG.
- Vargas, R. I. y Zambrano, O. (2020). Análisis factorial del componente de gestión del nuevo índice de medición municipal en Colombia. *Revista Economía y Política*, (31), 71-85. DOI: 10.25097/rep.n31.2020.05
- Vázquez, C. A. (2014). Gobernanza y redes de política pública: un estudio de la vinculación entre gobierno, actores público-sociales y privados en un área local turística. *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*, 3(1), 147-178. Departamento de Gestiona Publica y Departamento de Estudios Políticos y de Gobierno.
- Villegas, M. (2020). Pandemia del COVID-19: pelea o huye. *Revista Experiencia en Medicina del Hospital Regional Lambayeque*, 6(1).

Von Martín, A. (1962). *Sociología del renacimiento*. Editorial Fondo de Cultura Económica.

Zurbruggen, C. (2003). *Las redes de políticas públicas. Una revisión teórica*. Documentos de trabajo del Instituto Internacional de Gobernabilidad de Cataluña.

# Capítulo 6

¿Qué tan preparadas están las  
mipymes de Bogotá para la adopción  
de protocolos de bioseguridad como  
respuesta al COVID-19?

Sandra Jennina Sánchez Perdomo  
sjsanchez@universidadean.edu.co

Johanna Cárdenas Acevedo  
lcardenas3@ucentral.edu.co

Óscar Orlando Martínez Ladino  
oomartinez@unicolmayor.edu.co

Diego Rafael Roberto Cabrera Moya  
diegor.cabreram@utadeo.edu.co

## RESUMEN

La crisis de salud pública global ha generado fuertes impactos económicos que profundizaron los problemas estructurales de países como Colombia. Para contrarrestar la propagación del virus, el Gobierno nacional estableció la implementación de protocolos de bioseguridad para transitar hacia una reactivación económica segura. Sin embargo, es pertinente preguntar si las mipymes de Bogotá se encuentran preparadas para adoptar estos lineamientos. Por ello, el objetivo de esta investigación es establecer la percepción de las mipymes de Bogotá frente a la adopción de protocolos de bioseguridad como respuesta al COVID-19. El estudio tiene un diseño no experimental de enfoque cuantitativo con un alcance descriptivo de corte transversal y naturaleza exploratoria. Se encuestaron 174 mipymes en Bogotá, resultando como principal hallazgo la falta de recursos económicos de las empresas en este periodo de crisis para implementar los protocolos. Esta situación los obligaría a recurrir a deuda, lo que agrava aún más las condiciones que enfrentan las empresas del país.

**Palabras clave:** COVID-19, protocolos de bioseguridad, mipymes.

## ABSTRACT

The global public health crisis has generated strong economic impacts that deepened the structural problems of countries such as Colombia. To counteract the spread of the virus, the National Government established the implementation of biosecurity protocols to move towards a safe economic reactivation. Therefore, it is relevant to ask if the MSMEs of Bogotá are prepared to adopt these guidelines. Therefore, the objective of this research is to establish the perception of MSMEs in Bogotá regarding the adoption of biosafety protocols in response to COVID-19. The study has a non-experimental design with a quantitative approach with a cross-sectional descriptive scope and exploratory nature. 174 MSMEs in Bogotá were surveyed, resulting as the main finding the lack of economic resources of companies in this period of crisis to implement the protocols. This situation would force them to resort to debt, which further aggravates the economic conditions faced by companies in the country.

**Keywords:** COVID-19, Biosafety Protocols, MSMEs.

## PERFILES DE LOS AUTORES

**Sandra Jennina Sanchez Perdomo.** Ph. D. en Competitividad Empresarial y Desarrollo Regional. Magíster en Administración de Empresas. Especialista en Finanzas y Negocios Internacionales. Miembro de la Red de estudios en Productividad y Competitividad. Docente investigadora de la Universidad EAN. ORCID 0000-0001-5040-0625

**Johanna Cardenas Acevedo.** Magíster en Gerencia para el Desarrollo, economista. Coordinadora de la Red de Estudios en Productividad y Competitividad. Dirección de Investigación y Transformación del Conocimiento, Universidad Central. ORCID 0000-0003-1483-6039

**Óscar Orlando Martínez.** Ph. D. en Administración, magíster en Educación, especialista en Gerencia, especialista en Finanzas, administrador de empresas, miembro de la Red de Estudios en Productividad y Competitividad. Docente, investigador de planta T.C. Facultad de Administración y Economía de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca. ORCID 0000-0001-7532-4120

**Diego Rafael Roberto Cabrera.** Ph. D. en Ciencias de la Dirección, Msc. en Dirección, Msc. en Administración, especialista en Gerencia de Mercadeo, ingeniero industrial. Miembro de la Red de Estudios en Productividad y Competitividad. Profesor asociado e investigador de la Escuela de Administración, Contaduría y Mercadeo de la Universidad Jorge Tadeo Lozano. ORCID 0000-0002-8942-4437

# INTRODUCCIÓN

A finales del 2019 en Wuhan, China, algunos medios de comunicación registraron un brote de "neumonía" que posteriormente se confirma como un nuevo caso de coronavirus, el cual trascendió en redes sociales en enero del presente año sin reporte de personas fallecidas. Frente a este fenómeno, la Organización Mundial de la Salud publicó durante este mes una serie de recomendaciones técnicas para su gestión, al mismo tiempo que daba un parte de tranquilidad al identificarse una "transmisión limitada" (OMS, 2020). Dos meses después, la OMS declaró el COVID-19 como pandemia, registrando casi 10 millones de infectados y medio millón de muertos a finales del primer semestre.

Ante este inesperado panorama, los gobiernos alrededor del mundo tomaron diferentes medidas encaminadas a mitigar la propagación del virus, siendo la cuarentena (estricta o flexible; nacional o local) una de las más aceptadas y generalizadas. Sin embargo, esta restricción a la movilidad de las personas ha generado otros problemas sociales y económicos de profundas consecuencias particularmente para los países en desarrollo, razón por la cual se considera que América Latina será una de las regiones con mayor afectación.

Colombia declaró cuarentena nacional el 24 marzo de 2020, mes en el que se reportó el primer contagio y cuya cifra de casos confirmados ascendió a 84.442, presentando 2.811 fallecidos el 26 de junio y (INS, 2020). Esta medida, dirigida a mitigar los efectos negativos en salud pública ocasionados por el virus, desencadenó impactos adversos en la economía nacional -golpeada además por factores externos: conflicto China, EE. UU. y la caída en los precios del petróleo-, lo que modificó las expectativas sobre la tasa de crecimiento para 2020, proyectada actualmente entre -2,4 % (Celag, 2020) y -4,9 % (BM, 2020).

Este escenario llevó al gobierno nacional a flexibilizar la cuarentena y exceptuar gradualmente diferentes actividades económicas, no sin antes establecer lineamientos generales que buscan disminuir el riesgo de transmisión del COVID-19 durante su desarrollo, al tiempo que permite la reactivación de labores. Pero ¿qué tan preparadas están las mipymes de Bogotá para asumir una correcta implementación de los protocolos de

bioseguridad? Alrededor de esta pregunta se construye la presente investigación, la cual cobra un profundo significado si se tiene en cuenta la estructura empresarial del país, soportada entre un 90 % y 96 % por mipymes generadoras del 80 % del empleo nacional (Mintrabajo, 2019).

Para dar respuesta a esta pregunta, este artículo fue dispuesto en tres partes. La primera referencia un marco teórico que muestra las afectaciones que sufre la economía y las empresas en períodos de pandemia, evidenciando que los protocolos de bioseguridad constituyen un elemento básico para asegurar el bienestar de los trabajadores y las medidas que se pueden implementar para reactivar la economía.

La segunda parte, presenta una caracterización general del tejido empresarial de Bogotá y los resultados de una encuesta realizada por parte de la Universidad Central, a través de la Red de Estudios en Productividad y Competitividad, a 174 mipymes, en el marco de un conjunto de capacitaciones realizadas junto con ACOPI<sup>1</sup> Bogotá-Cundinamarca, que buscan acompañar y guiar a los empresarios en la construcción de sus protocolos de bioseguridad. La encuesta indagó sobre la capacidad económica de las empresas para asumir los elementos de protección personal (EPP) que exigen los protocolos y las limitaciones que pueden existir para su implementación.

La tercera sección, presenta las conclusiones a las que llegan los autores frente a la realidad del territorio, reflexionando sobre esta medida, la forma en que debe ser asumida por parte de las mipymes y su contribución a la reactivación económica en el marco de la pandemia.

Con lo anterior, se da respuesta a la pregunta que cohesiona este escrito, la cual es fundamental en el marco de la coyuntura en tanto las medidas de bioseguridad permitirán reactivar una economía fuertemente golpeada, que perdió 5,4 millones de empleos en el primer mes del aislamiento obligatorio (Portafolio, 2020).

Finalmente, es necesario mencionar que el país no puede lidiar con el falso dilema entre salud o economía, puesto que no solo es insostenible,

1 La Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI), es una entidad gremial que aúna esfuerzos alrededor de intereses comunes que tienen estas empresas para enfrentar los desafíos en sus procesos de industrialización.

sino que además cualquier decisión equivocada en ese sentido resulta en afectaciones profundas en el bienestar de la población, que ya ha visto disminuida su calidad de vida durante este periodo.

## MARCO TEÓRICO

La preparación frente a la pandemia es una responsabilidad compartida de toda la sociedad, por lo que conocer las medidas propuestas para controlar la propagación del COVID-19 permitirá a las empresas disponer de una información útil para hacer frente al posible impacto del COVID-19 y elaborar sus propios planes de continuidad. Estos son de especial importancia en los sectores llamados [esenciales], dado que es necesario garantizar el mantenimiento y la operatividad de las infraestructuras críticas para el funcionamiento del país.

Estas medidas deben direccionar a las empresas sobre cómo retomar laborales con responsabilidad, partiendo de tres niveles diferentes:

1. Acatar las normas legales y marco normativo colombiano.
2. Generar lineamientos claros para las empresas.
3. Hacer que las empresas implementen sus protocolos y los adapten según el tipo de organización.

### La bioseguridad en América Latina desde las mipymes de Colombia

Para complementar y explicar los protocolos de bioseguridad, específicamente en las empresas colombianas, se considera prudente reflexionar sobre la fase de retorno al trabajo, así como en la aplicación de medidas y planes de contingencia encaminados a la prevención y concientización sobre la seguridad y salud de los trabajadores.

Para iniciar se puede abordar el concepto de *protocolo*, el cual es considerado como un acuerdo entre profesionales expertos en un determinado tema, y en el cual se han esclarecido las actividades a realizar ante una determinada tarea (OIT, 2020). Igualmente, la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020) define los protocolos como un conjunto de normas,



reglas y pautas que sirven para guiar una acción o una conducta. En tal sentido, un protocolo de seguridad laboral puede estar constituido por varios documentos que especifican los lineamientos para los procesos de seguridad en una entidad de trabajo, cuyo objetivo es asegurar que las labores realizadas sean más efectivas ante las medidas establecidas, encaminadas a evitar o disminuir los riesgos a los trabajadores derivados de la actividad que desempeñan.

De igual manera, se tiene el plan de contingencia que lo define como un plan preventivo y predictivo, que presenta una estructura operativa y estratégica para controlar una situación de emergencia, así como minimizar las consecuencias negativas (CCB, 2020). Así mismo, es definido como un conjunto de procedimientos e instrucciones alternativos a las condiciones operativas normales de la empresa, de forma que se permita el funcionamiento de esta, aun cuando algunas de sus funciones dejen de hacerlo por culpa de algún incidente o ciertas condiciones externas ajenas a la organización (OIT, 2020).

En igual sentido, se indica que el plan de contingencia deberá estar basado en una evaluación de riesgos para identificar el conjunto de medidas y acciones concretas de respuesta, que se deberían implementar para afrontar de manera adecuada y efectiva, posibles incidentes, accidentes y/o estados de emergencias que pudieran ocurrir tanto en las instalaciones como fuera de ellas. De este modo, en los centros de trabajo se debe implementar planes de contingencia y atención de emergencias, que se desarrollaran de acuerdo con las características de los procesos, el tamaño y el sector de la actividad, así como la posible presencia de personas ajenas a estos, a los fines de la adopción de las medidas necesarias para su mitigación y control de los riesgos (CCB, 2020).

Con lo anterior, se entiende que las entidades de trabajo podrán crear protocolos y planes de contingencias por separado o pueden formar parte de un documento general, como una guía con su respectivo desglose en protocolos y planes, donde al final lo importante es que dicha documentación sea adaptada a la entidad de trabajo dependiendo de la actividad económica y características.

## Impacto en las empresas colombianas

Las pandemias han aparecido sin que las empresas tengan tiempo de prepararse para afrontar el riesgo económico que se produce en esas circunstancias. Las pandemias de épocas anteriores generaron un efecto en la sociedad y en la economía; en efecto, la OMS generó algunas alertas a principios de 2020. Sin embargo, las empresas y los países no imaginaron las consecuencias de este fenómeno, que impactó significativamente la economía global y los sectores productivos, particularmente de los aquellos países en desarrollo.

Según datos de la Revista Dinero (Encuesta, 2020) el 94 % de las compañías aseguraron que han visto disminuir sus ventas en las últimas semanas. De estas el 74 % ha visto caer sus ventas a más de la mitad, mientras que solo el 1 % las ha visto aumentar. Esta, según la encuesta es la mayor preocupación de las empresas. Al cuestionarlos sobre el tema el 12,4 % de los empresarios aseguró que la caída en las ventas es su principal preocupación, seguida del pago de nómina (11,12 %) y desempleo (10,20 %).

Así, tras la implementación de cuarentenas nacionales o locales que buscan mitigar el impacto, la mayoría de los negocios se ven afectados, con efectos en sus finanzas, economía, capacidad de liderazgo, empleabilidad a corto plazo y otras consecuencias a largo plazo menos esperadas. Los cierres en aeropuertos y las cuarentenas afectan al 80 % de los trabajadores de las empresas colombianas generando escasez en mano de obra y materias primas en el sector industrial, desacelerando las cadenas de suministro y desencadenando advertencias de ventas en las industrias de tecnología, automotriz, bienes de consumo, farmacéutica, entre otras (Barría, 2020),

Los precios de los productos básicos han disminuido en respuesta a una caída en el consumo de materias primas en el país, y los productores están considerando reducir la producción debido a la expectativa que tiene la pandemia en el mercado colombiano (Portafolio, 2020). La movilidad y las interrupciones en el trabajo han llevado a marcados descensos en el consumo de las principales ciudades del país, presionando a las empresas multinacionales en varios sectores, incluidos la aviación, educación en el extranjero, infraestructura, turismo, entretenimiento, electrónica, bienes de consumo y de lujo.

Por lo anterior, desde el Ministerio de Salud colombiano se propuso una serie de actividades para mejorar los lineamientos frente a los protocolos que debe seguir cada sector económico para afrontar esta situación: lo que se configura como una oportunidad para que las universidades capaciten y apoyen al sector empresarial en la generación de los protocolos de bioseguridad, permitiendo reactivar la economía y garantizar la seguridad y salud de los trabajadores. El desarrollo de estos planes de continuidad en las empresas podría contribuir a minimizar los efectos económicos y sociales asociados a la pandemia, garantizando la continuidad en la disponibilidad de los recursos básicos para el funcionamiento del país.

## ¿Por qué una pandemia es un riesgo para mi empresa?

Una pandemia puede tener un gran impacto en el mundo empresarial debido al sinnúmero de personas que se relacionan físicamente con este, en el que se cuentan trabajadores, proveedores, clientes, socios, u otros agentes. Por ello, la operación normal de una empresa en el marco de la emergencia sanitaria puede ser contraproducente, en tanto limitaría su capacidad de producción o prestación de servicios esenciales, además de bloquear la adquisición de materias primas básicas para el funcionamiento del negocio. Igualmente, puede generar efectos adversos en canales de distribución, logística y transporte, con consecuencias difíciles revertir a corto plazo como la falta de liquidez de la empresa.

Ahora bien, los empresarios deben prepararse para afrontar escenarios económicos en los cuales disminuyan o aumenten algunos servicios, esto ha generado que se creen nuevas empresas dedicadas a prestar otro tipo de servicios, en consecuencia, las ya existentes están aprovechando la situación para crecer de una manera que nunca habían esperado. Como resultado de la nueva realidad, las masas laborales se están reinventando y los gerentes estratégicos de las empresas aprovechan cada movimiento de la economía para hacer que su negocio genere una mejora rentabilidad. Para esto se debe asegurar que se esté destinando personal suficiente para atender los diferentes canales de comunicación y asegurar que se ha designado suficiente personal para acceder a ellos en caso de necesidad.

## ¿Qué debe tener en cuenta una empresa para atender una pandemia?

¿Se ha realizado esta pregunta? Este es un tema de responsabilidad y como líderes de las empresas, lo primero que se debe revisar es el grado de preparación para afrontar el impacto de una pandemia. Atender una pandemia requiere tener un personal adicional, el cual puede generar para el empresario, un incremento en su nómina y mayores recursos que tal vez no tenía contemplados.

En la aplicación de los protocolos de bioseguridad, debe existir un líder que coordine y dirija el proceso. Esta debe estar debidamente capacitada y entender el desarrollo y su aplicación. Es importante crear un equipo con responsabilidades y funciones bien definidas para que se ocupe de la planificación y de las labores de respuesta. El documento de prevención de epidemias en el ámbito laboral determina que, todo el grupo de personas designadas deberá elaborar y aplicar los planes estratégicos operativos y planes de actividades específicas para hacer frente a la pandemia en su empresa. Determinar las áreas, los empleados esenciales y los productos y servicios fundamentales (como materias primas, distribuidores, logística) que necesitará durante una pandemia para no interrumpir el funcionamiento de su empresa (OIT, 2020, p. 19).

El teletrabajo ha sido clave para comunicarse y abordar diferentes actividades del quehacer diario en las empresas, aunque los retos de estas son diferentes según la actividad productiva que desempeñan. A ello se suma la modificación de comportamientos antes naturales de relacionamiento entre las personas que deberá quedar atrás (apretones de manos, reuniones numerosas en espacios reducidos, distribución de los puestos de trabajo, uso de elementos comunes, etc.), con el fin de minimizar el riesgo de contagio.

Estas recomendaciones cobran relevancia al estar incorporadas, junto con otras, en los protocolos de bioseguridad, así como frente al desarrollo de cada uno de los procesos de la empresa. Entre las medidas más comunes se encuentra la gestión de posibles casos positivos frente al virus, el uso de los elementos de protección personal, los turnos escalonados, horario flexible, cubrirse al toser, limpieza constante de puesto de trabajo

y manos, entre otras (OIT, 2020). Como se presenta, la correcta implementación de los protocolos de bioseguridad es una necesidad, las empresas deben cumplir las normas establecidas por el gobierno nacional y local, con el fin de reactivar con éxito la economía.

Otra medida que se debe señalar es la asignación de fondos para proteger a el talento humano y conserva los clientes; así como poner a disposición de los empleados suficiente material para el control de la infección en cada una de las oficinas y lugares de trabajo (CCB, 2020). Así mismo, mejorar los sistemas de comunicación e información para permitir que los empleados trabajen desde el hogar y que los clientes puedan tener acceso a los servicios.

Finalmente, otras acciones a destacar son: i) la capacitación de los empleados y sensibilización sobre los riesgos de la pandemia, así como estrategias de protección y respuesta tanto para individuos como para familias; ii) prever situaciones de temor y ansiedad entre los empleados, rumores e información errónea y establecer el correspondiente plan de comunicación; iv) mantener a los empleados informados sobre el plan de preparación y respuesta que ha preparado la empresa durante la pandemia; v) ofrecer información sobre el cuidado en casa de las personas enfermas y sus familiares; vi) establecer sistemas de comunicación (como líneas telefónicas gratuitas y páginas en Internet sobre el tema) para mantener informados a los empleados, los vendedores, los proveedores y los clientes, tanto dentro como fuera del lugar de trabajo, sobre el estado de la pandemia y las medidas que deben tomarse; viii) identificar fuentes de información en la comunidad que puedan proporcionar información fiable y oportuna sobre la pandemia (tanto nacional como internacional) y los recursos disponibles para combatir la pandemia (como vacunas y antivirales).

## METODOLOGÍA

Este estudio tiene como objetivo establecer la percepción de las mipymes de Bogotá frente a la adopción de protocolos de bioseguridad como respuesta al COVID-19. La investigación tiene un diseño no experimental de enfoque cuantitativo con un alcance descriptivo de corte transversal y naturaleza exploratoria.

La unidad de análisis corresponde a empresas mipymes registradas en Bogotá que realizan actividades empresariales industriales, comerciales o de servicios. La población del estudio la conforman 438.169 mipymes registradas en Cámara de Comercio de Bogotá. La estrategia de muestreo utilizada obedece a una muestra por conveniencia. Para el proceso de recolección de datos, se lanzó una convocatoria pública para que las mipymes de Bogotá participarán y recibieran capacitación respecto a la implementación de protocolos de bioseguridad. De aquella convocatoria, 229 empresas manifestaron su interés en participar, sin embargo, 174 empresas asistieron a la capacitación. En consecuencia, el instrumento de medición se aplicó a las empresas capacitadas, teniendo una tasa de respuesta del 100 %.

La información analizada en este estudio tiene como origen el Registro Único Empresarial y Social (RUES) centralizado por Confecámaras, tomado como fuente para la construcción de los reportes de la Dirección de Estudios Económicos de dicha entidad.

El cuestionario se divide en dos secciones, la primera parte recoge información sobre la actividad económica que desarrollan las empresas y la segunda se concentra en las preguntas respecto a la adopción de protocolos de bioseguridad.

La recolección de datos se llevó a cabo entre los meses de mayo y junio del 2020, a través de un instrumento de medición diseñado con preguntas en escala Likert. Se aplicó un primer proceso de limpieza, asegurando que todos los cuestionarios sujetos a análisis estuvieran completamente diligenciados. Se encontraron 174 cuestionarios válidos.

Respecto al procedimiento adelantado para garantizar la consistencia metodológica, se realizaron pruebas de validez de contenido y consistencia interna del instrumento de medición. Se utilizó la validación por jueces y se calculó el coeficiente de la V de Aiken, cuyo resultado fue 0,88. De esta manera se demostró la relevancia del contenido respecto a cada ítem analizado.

Para determinar la validez del instrumento se aplicó un análisis factorial exploratorio en el sistema de información SPSS versión 26, teniendo como resultado una prueba de Kaiser, Meyer, Olkin (KMO), la prueba de esferici-

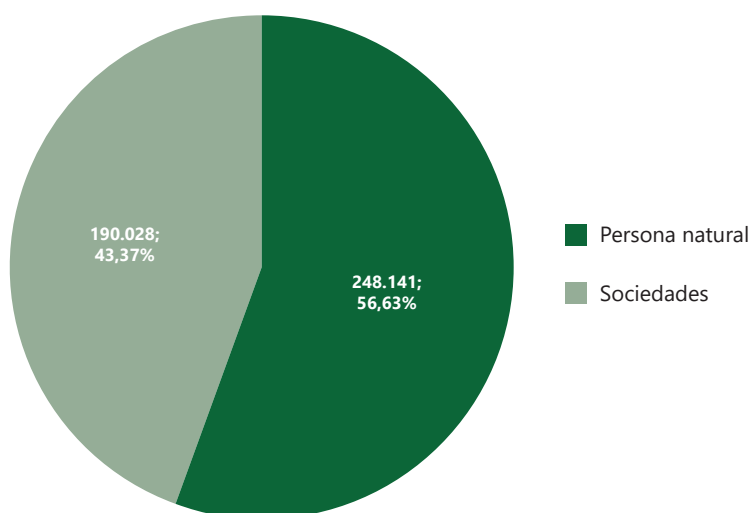
dad de Bartlett y la varianza explicada, alcanzando un KMO igual a 0,54 y una prueba de esfericidad de Bartlett significativa  $p < 0,03$ .

## RESULTADOS

Antes de presentar los resultados, es importante señalar una caracterización general de las empresas en Colombia, que para el año 2019 registraba un total de 1 0619.041 empresas, de las cuales 1 0162.582 corresponden a personas naturales y 456.459 a sociedades. De este total el 27,06 %, equivalentes a 438.169 empresas, se encontraban registradas en Bogotá, siendo el 56,63 % de este total personas naturales y el restante 43,37 % sociedades. Esta composición se presenta en la figura 1.

Al categorizar las empresas de Bogotá de acuerdo con su tamaño, se obtiene que un 87,94 % corresponde a microempresas, 8,80 % corresponde a pequeñas empresas y 2,45 % corresponde a medianas empresas. Lo anterior significa que estas tres categorías concentran el 99,19 % del total de empresas de la ciudad, tal y como se presenta en la figura 2.

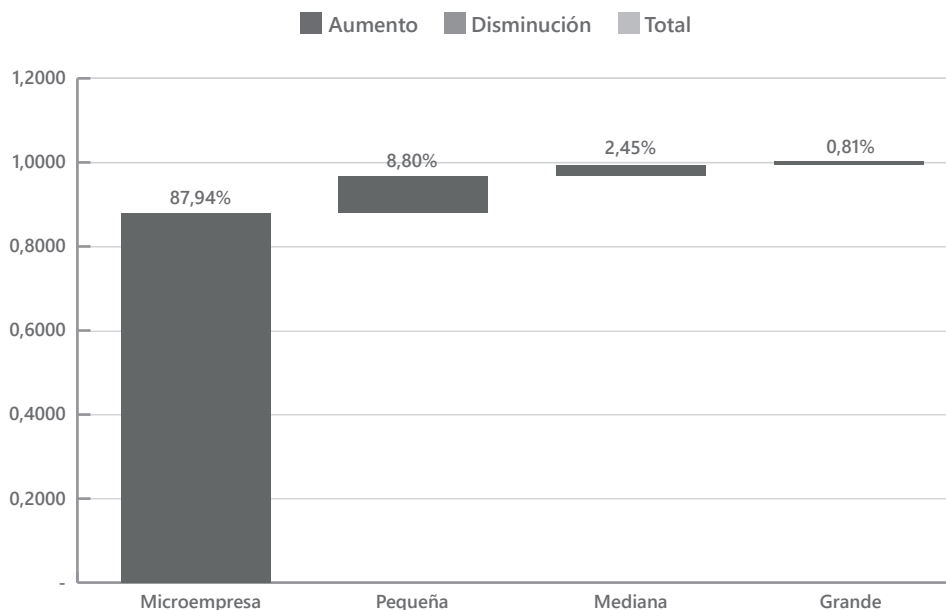
**Figura 1.** Composición de las organizaciones jurídicas en Bogotá



Fuente: elaboración propia.

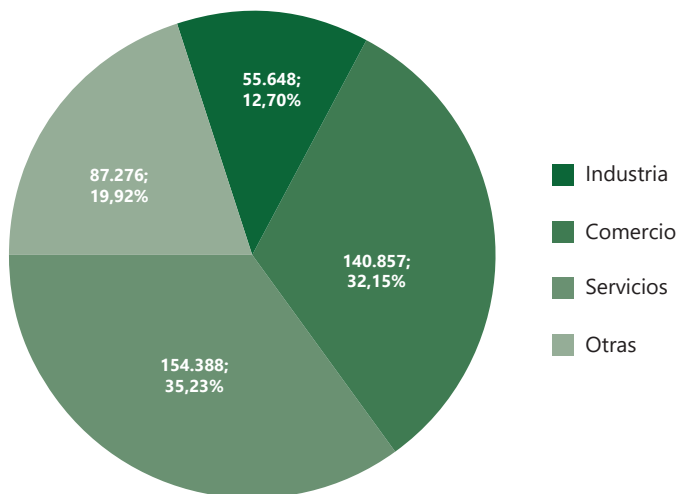
Complementando la información anterior, en la figura 3 se presenta la composición del tejido empresarial de la ciudad discriminada por sector económico, destacando las categorías comercial, industrial, servicios y otras.

**Figura 2.** Composición de las empresas por tamaño en Bogotá



Fuente: elaboración propia.

**Figura 3.** Composición de las empresas por sector económico en Bogotá



Fuente: elaboración propia.

Del total de empresas del sector Industria, un 90,1 % corresponde a microempresas, un 8,1 % corresponde a pequeñas empresas y un 1,8 %

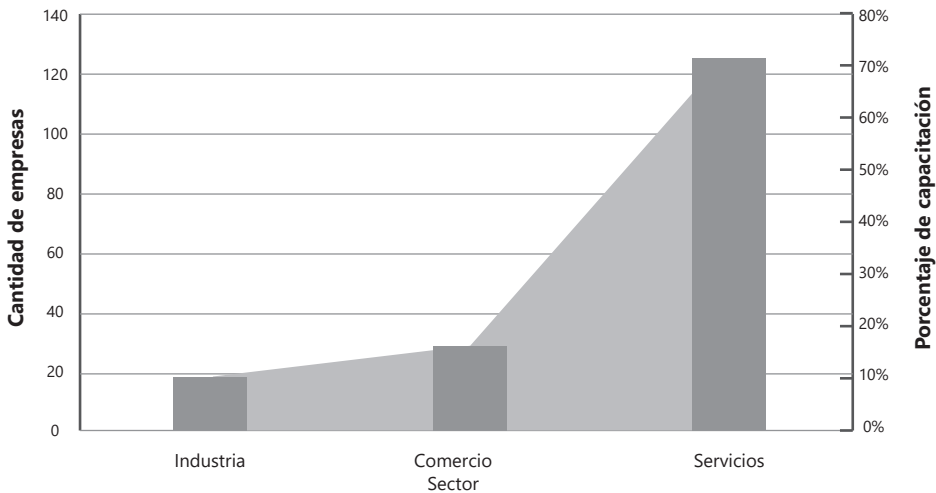


corresponde a medianas empresas. Del total de empresas del sector Comercio, un 92,0 % corresponde a microempresas, un 6,4 % corresponde a pequeñas empresas y un 1,5 % corresponde a medianas empresas. En cuanto al sector servicios, un 85,9 % corresponde a microempresas, un 11,1 % corresponde a pequeñas empresas y un 3,0 % corresponde a medianas empresas.

## Capacitaciones Universidad Central - ACOPI

En el proceso de capacitación a mipymes adelantado entre la Universidad Central y ACOPI Bogotá, Cundinamarca, se capacitaron un total de 174 empresas según se observa en la figura 4, donde también se presenta la composición por sector económico de estas empresas, donde se resalta que durante el proceso referido se capacitaron 124 empresas del sector servicios, 30 empresas del sector comercio y 20 empresas del sector industria.

**Figura 4.** Composición de las empresas capacitadas por sector económico

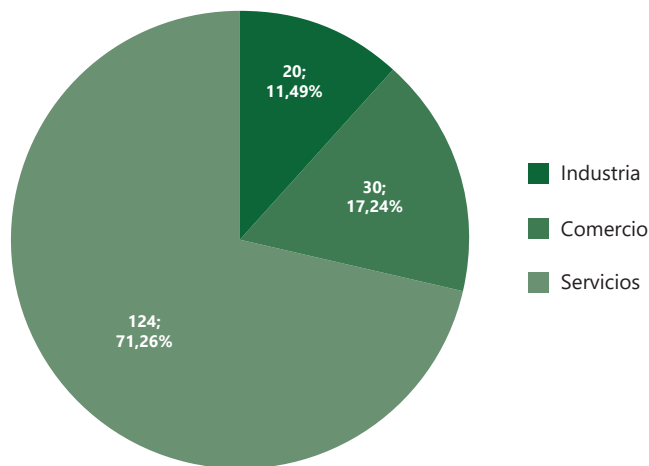


Fuente: elaboración propia.

En la figura 5 se presenta esta información de forma porcentual con valores de 71,26 %, 17,24 % y 11,49 % respectivamente.

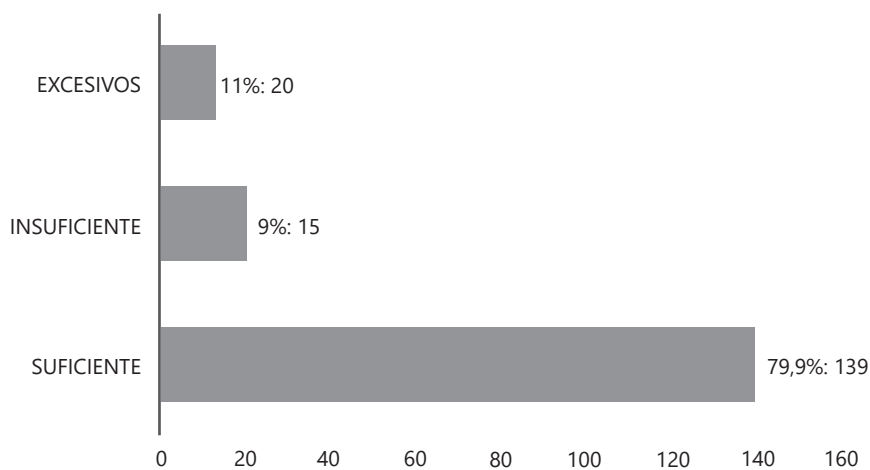
En referencia a la pregunta ¿Considera que los protocolos de bioseguridad establecidos por el gobierno nacional y distrital para evitar el contagio por COVID-19 son? Los encuestados contestaron:

**Figura 5.** Composición porcentual de las empresas capacitadas por sector económico



Fuente: elaboración propia.

**Figura 6.** Percepción de los protocolos de bioseguridad



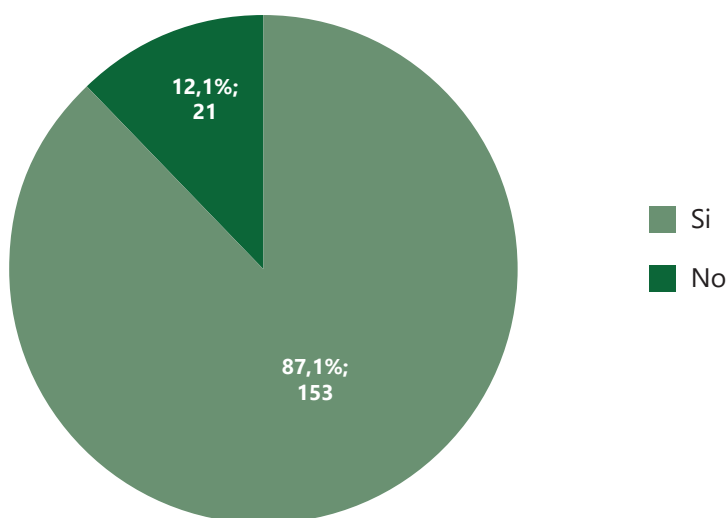
Fuente: elaboración propia.

Esta pregunta evalúa la percepción de los encuestados respecto a los protocolos de bioseguridad establecidos por el gobierno nacional y distrital para evitar el contagio por COVID-19. En la figura 6, el 79,9 %, es decir, 139 de los 174 encuestados consideran que son suficientes los protocolos de bioseguridad establecidos por el gobierno. El 9 %, es decir 15 de los 174

encuestados, perciben que son insuficientes y otro 11 %, es decir 20 de los 174 encuestados opinan que son excesivos.

En este estudio también indagó acerca de si ¿La empresa está en condiciones de cumplir la reglamentación establecida para la reactivación económica?

**Figura 7.** Condiciones para cumplir la reglamentación



Fuente: elaboración propia.

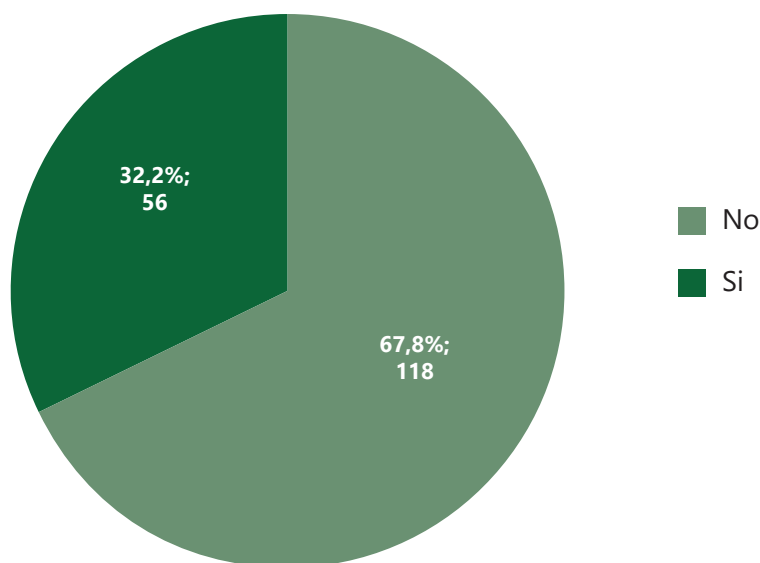
En la figura 7 se ilustra que el 87,9 % de las empresas están en condiciones de cumplir la reglamentación establecida para la reactivación económica. El 12,1 % menciona que no está en condiciones de cumplir la reglamentación establecida.

Dentro de la encuesta también se preguntó acerca de si, ¿La capacidad económica de su empresa le permite asumir los costos de los elementos de protección personal (dotación de tapabocas, geles antibacteriales, etc.) que exigen los protocolos de bioseguridad para sus trabajadores?

Al analizar si las empresas tienen los recursos para asumir los costos que implica la implementación de los protocolos de bioseguridad, tales como la compra de elementos de protección personal que exige la normatividad, la figura 8 muestra que los empresarios respondieron que el

67,8 %, es decir, 118 de 174 empresas no tienen la capacidad económica para asumir los costos o tendrían que acceder a otras fuentes tales como endeudamiento de algún tipo. El 32,2 %, es decir, 56 de 174 empresas encuestadas, cuenta con los ahorros suficientes para permite asumir los costos de los elementos de protección personal (dotación de tapabocas, geles antibacteriales, etc.) que exigen los protocolos de bioseguridad para sus trabajadores.

**Figura 8.** Capacidad económica para asumir los costos de condiciones los protocolos de bioseguridad



Fuente: elaboración propia.

Los empresarios manifestaron que las limitaciones para cumplir con los protocolos de bioseguridad se centran en el estado actual de sus condiciones económicas y de infraestructura. La capacidad de sus plantas de producción, la redistribución de los puestos de trabajo unido a los costos que estas nuevas adecuaciones demandan, son algunas de las restricciones que ellos consideran limitan la adopción de los protocolos de bioseguridad. Dentro de otras categorías consideradas como limitaciones por los encuestados en referencia a este aspecto, tiene que ver con condiciones de transporte seguro para sus empleados, cultura de la población sobre el estado actual y aspectos normativos o de regulación gubernamental.

## CONCLUSIONES

Una economía emergente como la colombiana, no tiene suficientes recursos, apoyos, ni subsidios por parte del Estado para atender una pandemia. Lo que se ve reflejado en un decaimiento estructural de las empresas en la mayoría de los sectores. El reflejo que ha dejado el COVID-19 en Europa es una muestra de las limitaciones que tienen los países para superar los efectos que deja el virus en su economía local, situación que se agrava en países en desarrollo.

La adopción ágil de los protocolos de bioseguridad y la responsabilidad de las empresas en tomar medidas rápidas que den respuesta a los nuevos desafíos debe estar acompañada de incentivos, subsidios y asistencia técnica por parte del Estado para acelerar la reactivación económica de los sectores clave y asumir las contingencias que se requieren en el marco de la crisis. Es así como solo el 32,2 % de las empresas cuentan con los recursos para asumir los costos de los elementos de protección personal (dotación de tapabocas, geles antibacteriales, etc.) que exigen los protocolos de bioseguridad para sus trabajadores, condición determinante para la transición hacia una economía funcional en el marco de la pandemia.

Aunque algunos empresarios consideran que los protocolos de bioseguridad establecidos por el gobierno nacional y distrital para evitar el contagio por COVID-19 son insuficientes y otros opinan que son excesivos, la mayoría de las empresas mipymes, cerca del 80 % opinan que son suficientes. Este hecho evidencia que no existe unicidad de criterio respecto a la claridad y conveniencia de las medidas adoptadas hasta el momento, por lo que puede ser importante definir e implementar estrategias de sensibilización frente a la cultura del cuidado y la disciplina social.

Todo lo anterior se evidencia en que aún muchas empresas están esperando medidas oficiales para tomar medidas de prevención y retorno a la nueva normalidad laboral que daría salida a un pequeño porcentaje de empresas de la crisis por lo menos en los próximos meses. No hacerlo de forma adecuada puede llevar a retroceder frente lo avanzado y profundizar la crisis económica y social que se avecina.

Finalmente, las condiciones particulares de las mipymes bogotanas ocasionan que los niveles de vulnerabilidad en los que se encuentran ac-

tualmente provoquen un aumento en los factores de riesgo para ellas. Por ello, se considera importante el apoyo y la colaboración que a este respecto pueda brindar la alianza Estado-Industria-Academia, para posibilitar que el tejido empresarial del país afronte de la mejor forma la situación de emergencia actual. El ejercicio adelantado por la Universidad Central, a través de la Red de Estudios en Productividad y Competitividad, junto con ACOPI Bogotá, Cundinamarca, es una muestra de la materialización de dicho propósito. La reflexión planteada en este artículo se propone, además, como una contribución al respecto, y pretende servir de insumo para dar respuesta a la pregunta que le da título a esta investigación.

## REFERENCIAS

- Banco Mundial. (27 de junio de 2020). *Perspectivas económicas mundiales*. <https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>
- Basantes, V., Parra, F., García, J. y Almeda, B. (2016). Elaboración de un protocolo para la vigilancia de la salud laboral. *Revista Electrónica Médica*, 39(2). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1684-18242017000200005](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242017000200005)
- Cámara Argentina de Empresarios Mineros. (2020). *El protocolo de bioseguridad general (plan de contingencia coronavirus)*. <https://caemin.sharepoint.com/>
- Cámara de Comercio de Bogotá □ CCB. (2020). *Protocolos de bioseguridad, prevención y mitigación para reiniciar actividades empresariales*. <https://www.ccb.org.co/Prevencion-Productiva/Protocolos-de-bioseguridad-prevencion-y-mitigacion-para-reiniciar-actividades-empresariales>
- CELAG. (27 de junio de 2020). *Proyecciones de crecimiento Latinoamérica 2020*. <https://www.celag.org/proyecciones-de-crecimiento-latinoamerica-2020/>
- Costa Rica. (2020). *Guía para la prevención, mitigación, y continuidad del negocio por la pandemia del COVID-19 en los centros de trabajo*. <https://caemin.sharepoint.com/Shared2020>

- EFE y AFP. (23 de junio 2020). *Alemania reconfina una zona del país tras rebrote de coronavirus*. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/mundo/europa/coronavirus-alemania-reconfina-zona-del-pais-por-rebrote-de-contagios-509956>
- Instituto Nacional de Salud – INS. (27 de junio de 2020). *COVID-19 Colombia, Reporte 26-06-2020 10:00 a. m.* <https://www.ins.gov.co/Noticias/Paginas/Coronavirus.aspx>
- Organización Mundial de la Salud. (25 de junio de 2020). *COVID-19: cronología de la actuación de la OMS*. <https://www.who.int/es/news-room/detail/27-04-2020-who-timeline---COVID-19>
- Organización Mundial de la Salud OMS. (2020). *Preguntas sobre el COVID-19*. <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *La COVID-19 y el mundo del trabajo*. <https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/lang--es/index.htm>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Derivado de los Convenios 155, 187 y Protocolo 2002 de la OIT. Crear una cultura de prevención en materia de seguridad y salud*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/normes/documents/publication/wcms\\_233220.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/normes/documents/publication/wcms_233220.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo. (2020) *Guía para los empleadores sobre la prevención del COVID-19*. [https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS\\_744784/lang--es/index.html](https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_744784/lang--es/index.html)
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Realizando un recorrido en algunos países de América Latina*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed\\_dialogue/act\\_emp/documents/publication/wcms\\_744784.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_dialogue/act_emp/documents/publication/wcms_744784.pdf)
- OSALAN. (2020). *Guía de elaboración del plan de contingencia COVID-19*. Recuperado de <http://www.osalan.euskadi.eus/contenidos/informa->

cion/procedimiento\_coronavirus/es\_def/adjuntos/plan-contingenciaCOVID-es.pdf

Portafolio. (29 de mayo de 2020). *Datos de empleo para abril hablan de una catástrofe económica*. <https://www.portafolio.co/economia/noticias-hoy-reacciones-a-cifra-de-desempleo-en-colombia-541242>

Política. (30 de mayo 2020). *Las claves de la nueva etapa de la reactivación económica*. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/politica/gobierno/coronavirus-colombia-hoy-las-claves-de-la-nueva-etapa-de-la-reactivacion-economica-501362>

Riley, C. (6 de abril de 2020). *¿Cómo reactivar la economía tras el coronavirus? Expertos alemanes tienen un plan*. CNN. <https://cnnespanol.cnn.com/2020/04/06/como-reactivar-la-economia-tras-el-coronavirus-expertos-alemanes-tienen-un-plan>

Tropiano, D. y Noguera, A. (2017). *Amando y odiando la Ley orgánica del trabajo, los trabajadores y las trabajadoras*. [https://www.amazon.com/-/es/AtilioNogueraebook/dp/B06XZFDHW7/ref=sr\\_1\\_fkmr0\\_2?\\_\\_mk\\_es\\_US=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&dchild](https://www.amazon.com/-/es/AtilioNogueraebook/dp/B06XZFDHW7/ref=sr_1_fkmr0_2?__mk_es_US=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&dchild)

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. (2020). *Manual de normas y procedimientos administrativos dirección de seguridad y salud en el trabajo*. [http://www.ucla.edu.ve/secretaria/Gacetitas/GACETAS/GACETA%20139/Procedimientos%20%20%20DISALUD%20Rev.21-10-13Definitivo\[1\].pdf](http://www.ucla.edu.ve/secretaria/Gacetitas/GACETAS/GACETA%20139/Procedimientos%20%20%20DISALUD%20Rev.21-10-13Definitivo[1].pdf)

Universidad Nacional de Chimborazo de Ecuador. (2020). *Guía de buenas prácticas en los puestos de trabajo para la prevención de contagio por Coronavirus*. <https://www.unach.edu.ec/wp-content/uploads/2020/03/GUIA-DE-BUENAS-PRACTICAS-PARA-EVITAR-CONTAGIARSE-DEL-COVID.pdf>



## — SECCIÓN 3 —

PROPUESTAS DE REACTIVACIÓN  
ECONÓMICA A SECTORES  
SALUD, EDUCACIÓN, TURISMO,  
CONSUMO MASIVO Y AGRÍCOLA



# Capítulo 7

Cambios presentados en la experiencia del cliente en el sector educación y salud en Bogotá, en época de cuarentena debido a la crisis por SARS-COV 2 – COVID-19.

Germán Mauricio Rojas Sánchez  
grojass65664@universidadean.edu.co

César Augusto Cortés Jiménez  
ccortes.d@universidadean.edu.co

María de Pilar Ramírez  
mpramirezs@universidadean.edu.co

## RESUMEN

Este artículo es el resultado de una investigación de tipo descriptivo en cuanto a la experiencia del cliente que se está evidenciando en estudiantes de universidades privadas y clientes usuarios del sector salud con el objetivo de identificar las opiniones y, percepciones generadas debido al aislamiento obligatorio decretado por el Gobierno Nacional por causa de la pandemia del nuevo coronavirus. Se diseñó un cuestionario online con una muestra por conveniencia en donde se encuestaron a 470 personas de ambos sectores. En los resultados obtenidos se puede evidenciar, como gran alerta que el aislamiento obligatorio modificó la experiencia educativa para los estudiantes en las universidades, donde para la gran mayoría se percibió que esta experiencia empeoró en relación con su aprendizaje, motivación y desempeño. Aunque se presentan aspectos positivos para algunos, la gran mayoría de los encuestados manifiesta que se debe reevaluar el sistema académico incluyendo el costo de las matrículas y la preparación de universidades y docentes. En cuanto a la atención primaria en salud del POS, se percibe insatisfacción en el servicio prestado al usuario (paciente) y descontento en la atención prestada por los profesionales de la salud. Vale la pena destacar que, pese a que se generaron cambios y se buscó garantizar el acceso a los servicios y la continuidad en los tratamientos, no fue de bien recibo las estrategias definidas. Para la mayoría de los pacientes y trabajadores de la salud a la fecha de mayo 25 de 2020 situación de cuarentena desde el 25 de marzo, (dos meses a la fecha), la presencialidad es clave para tener un mejor servicio de salud, se considera importante volver a la situación que se tenía antes de la pandemia y no hay un interés marcado en continuar con la atención por telemedicina y tele consulta. Algo similar se percibió con los estudiantes de educación superior.

**Palabras clave:** COVID-19, estudiantes, experiencia del cliente, educación superior, universidad privada, cuarentena, aislamiento obligatorio, salud.

## ABSTRACT

This article, is the result of a descriptive research, that was carried out with the aim of knowing the opinions, perceptions and situation of the experience of high education students and users of the private health system in Colombia, regarding the impacts of the mandatory quarantine that was order by the national government during the COVID-19 lockdown. This analysis deserves a particular look due to the environment that Bogotá lives nowadays, its progress, its challenges and the challenge that it has, due to many issues happening today, like the drop in enrollment in higher education institutions and also de inequitable access to the health care system. For this we conducted online surveys with convenience samples and

we interviewed 470 people between students and users of the private health system in Bogotá. The mandatory quarantine modified the educational experience for students in higher education, where for the vast majority this experience got worse, especially in elements like learning, motivation and performance. Although positive aspects were found, the majority think that the academic system must be reviewed, including the fees and tuition costs and also the training of teachers and preparation of high education institutions in this new dynamic. Regarding the primary health care of the POS, there is a perceived dissatisfaction in the service provided to the user (patient) and dissatisfaction in the care provided by the health professionals. It is worth nothing that, despite the fact that changes were generated and an attempt was made to guarantee the access to the services and continuity of the treatment, the defined strategies were not well received. For most patients and health workers, attendance is key to having a better health service, thus it is considered important to return to the situation that existed before the pandemic, there is no interest to continue with telemedicine care and teleconsultation as today.

**Keywords:** COVID-19, students, customer experience, higher education, private university, mass quarantine, mandatory isolation, health.

## PERFILES DE LOS AUTORES

**César Augusto Cortés.** Doctorando en Gestión, magíster en Gestión de Organizaciones, magíster en Ciencias y Profesional en Contaduría Pública. Experto en liderar procesos administrativos y financieros en instituciones prestadoras de servicios de salud; así mismo, en procesos de auditoría y control para entidades de aseguramiento. Experiencia en planeación, ejecución y presentación de informes de auditorías internas y externas con enfoque de riesgos en aspectos financieros, de gestión y de control interno. Docente universitario de pregrado y posgrado en las áreas financieras y de aseguramiento y control, en programas de Contaduría Pública y en Especializaciones no clínicas en salud.

**Germán Mauricio Rojas S.** Doctorando en Gestión de la Universidad EAN. Executive MBA con grado Cum Laude y Administrador de Empresas Universidad de los Andes. Más de 25 años de experiencia en las áreas experiencia del cliente, comercial, operaciones, marketing y estrategia, especialmente en apertura de nuevas regiones, países y negocios en empresas de servicios (B2B). Emprendedor, socio consultor en SPERTIS Foodservice Consultants. Actualmente docente en temas relacionados con mercadeo, administración, innovación y emprendimiento. Monitor académico en la maestrías MDP, MBA TC y EMBA de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. Director de la Especialización en Investigación de Mercados y del Consumo, docente de Mercadeo en la Universidad El Bosque y en la Universidad Militar Nueva Granada.

**María de Pilar Ramírez-Salazar.** Doctora en Gestión de la Universidad EAN y doctora en Ciencias Empresariales de la Universidad Nebrija, España. Magíster en Gestión de Organizaciones de la Universidad Quebec-Canadá. Administradora de Empresas Universidad EAN y licenciada en Educación de la Universidad Pedagógica Nacional. Actualmente investigadora, consultora y profesora de la Universidad EAN. Interesada en temas de innovación abierta colaborativa, emprendimiento, gestión y sostenibilidad. Coautora del modelo RISE (Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial). Representante de la RED Universidad Empresa de la América Latina el Caribe y la Unión Europea (ALCUE), colíder del Programa EAN BIZLAB. Investigadora sénior del Grupo G3pymes categorizado en A1 en Colciencias.

# INTRODUCCIÓN

El interés principal de este trabajo es conocer la percepción que tienen algunos estudiantes de educación superior y los usuarios de servicios de salud en atención primaria en Bogotá frente a los cambios generados por el aislamiento obligatorio a causa de la pandemia del COVID-19 (Minsalud, Resolución 385 de 2020). Esto nos dará un horizonte para generar planes de acción o acuerdos que permitan minimizar los efectos dañinos y quizás diseñar estrategias para la mejora en la calidad de vida y experiencia de los clientes de los servicios de salud y de la educación superior.

Ante los cambios impuestos por la pandemia del nuevo coronavirus, se hace necesario entender lo que se está haciendo y cómo se puede mejorar en función de la generación de valor y la mejora en la experiencia, recordando que «en la parte medular de un buen sistema de entrega de valor se encuentra un grupo de procesos empresariales básicos, que contribuyen al ofrecimiento de un valor distintivo para el cliente» (Kotler, 2012, p. 127).

Lo anterior tiene especial importancia en esta coyuntura global de crisis económica y de salud. Se hace necesario encontrar una manera que permita generar valor e identificar nuevas alternativas de experiencias o modelos de negocios sostenibles a futuro y definir objetivos y acciones que concienticen a todos los grupos interesados. El gobierno colombiano, como un actor importante en el modelo de innovación frente a la pandemia por el COVID-19, busca mejorar la educación y la salud, en cuanto a calidad, cobertura y acceso, aumentando la asignación presupuestal a estos sectores. Para el 2021, se pretende con el anteproyecto del presupuesto mantener el aumento. Las cifras para el sector educación pasó de \$38,5 billones en 2019 a \$ 44,3 billones en 2020, se proyecta para 2021 \$46 billones; en el sector salud, pasó de \$29,5 billones a \$31,9 billones para 2020, y se proyecta para el 2021 en \$35,6 billones (Diario La República).

Igualmente, el Gobierno nacional, por medio del Ministerio de Educación, cuando expone su plan afirma que:

Hemos trazado una ruta en educación integral y pertinente para los colombianos, que responde a siete estrategias: educación inicial de calidad para el desarrollo integral, bienestar y equidad en el acce-

so a la educación, todos por una educación de calidad, apuesta por una educación media con calidad y pertinencia para los jóvenes colombianos, más y mejor educación rural, apuesta para impulsar una educación superior incluyente y de calidad y alianza por la calidad y pertinencia de la educación. (Diario El Tiempo, 2020)

Dejando ver que las intenciones y esfuerzos parecen ser genuinos y estar articulados con actores y objetivos diversos.

Después de la pandemia, se espera que los usuarios de los servicios de educación y salud logren cumplir sus expectativas y que aquellos aspectos de no presencialidad se vean potenciados en la prestación y el acceso a dichos servicios.

## OBJETIVOS

El objetivo que se pretende alcanzar en esta investigación es el de identificar los cambios en la experiencia de atención en los servicios de educación y de atención primaria en salud en Bogotá antes y durante la pandemia por el coronavirus.

Para alcanzar el objetivo general, se han determinado unos objetivos específicos, a saber:

1. Explorar la situación general de los clientes (estudiantes en universidades privadas, pacientes y trabajadores de la salud de la atención primaria en salud de Bogotá) antes y durante la pandemia por SARS-COV2, COVID-19.
2. Reflexionar sobre los cambios presentados en estudiantes universitarios y en los pacientes y trabajadores de la salud de atención primaria en Bogotá durante la actual pandemia.

## MARCO TEÓRICO

### EL SARS-COV2, COVID-19

El virus que causa la actual pandemia se denomina SARS-CoV-2 (*Severe Acute Respiratory Disease Syndrome-Coronavirus -2*), causa la enfermedad llamada COVID-19 (*Corona Viruses Infection Disease-19*), y es el nuevo



coronavirus identificado desde noviembre de 2019 en la provincia de Hubei (Chan, 2020), en China, involucra tanto a humanos como a animales y causa graves daños a las vías respiratorias.

El SARS-COV2 Es un virus patógeno que causa Infección Respiratoria Aguda (IRA) de leve a grave, con compromiso de las vías respiratorias altas y bajas pudiendo llegar a comprometer la función pulmonar y llevando a la muerte a las personas (Conti *et al.*, 2020).

La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020) el 30 de enero de 2020, declaró el brote del nuevo coronavirus (2019-nCoV) como una emergencia de salud pública de importancia internacional, ya que se habían confirmado casos adicionales en 18 países del mundo, además de China donde se originó. La enfermedad causada por el nuevo coronavirus (COVID-19) catalogada como altamente infecciosa, con baja letalidad, pero gran afectación de poblaciones vulnerables por edad avanzada y con morbilidades crónicas requería el apoyo de todos los países para ayudar en la vigilancia, detección temprana, aislamiento, contención y manejo de los casos identificados, mitigando al máximo la propagación de la infección.

La mayoría de las personas infectadas con el virus COVID-19 son asintomáticas, un porcentaje bajo experimentan una enfermedad respiratoria leve a moderada, de la cual se recuperan sin requerir un tratamiento especial, solo con el cuidado básico y el aislamiento para no afectar a otras personas (Guan, 2020). No obstante, para las personas mayores o personas con problemas médicos asociados a enfermedades crónicas cardiovasculares como hipertensión, diabetes, enfermedades respiratorias crónicas y cáncer se consideraba como de mayor probabilidad de desarrollar enfermedades graves y causar la muerte (Razai *et al.*, 2020).

El virus COVID-19 se propaga principalmente por el contacto entre las personas a través de gotas de saliva o secreción de la nariz cuando una persona infectada tose o estornuda. Con el fin de disminuir el contagio, la mejor manera de prevenir y frenar la transmisión del virus y la enfermedad que causa es el aislamiento preventivo de las personas, sumado al cuidado básico de lavado de manos.

En los diferentes países los gobiernos a medida que avanzaba la propagación del virus iban tomando decisiones para frenar su crecimiento estableciendo así medidas de aislamiento preventivo, total y parcial, siguiendo las recomendaciones que sobre el particular la OMS establecía. En el país se declara la emergencia sanitaria por causa del coronavirus COVID-19 y se adoptan medidas para hacer frente al virus de tal manera que se prevenga, controle su propagación en el territorio nacional y se mitiguen sus efectos (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020). Se determina la medida preventiva de aislamiento y cuarentena, se sugiere impulsar al máximo la prestación del servicio a través del teletrabajo y trabajo en casa, entre otras alternativas. Posteriormente se amplía el plazo del confinamiento obligatorio hasta el 11 de mayo, se abre a algunos sectores y se prorroga nuevamente hasta el 31 de mayo, fecha en la cual pueden ingresar nuevos sectores a la economía formal del país.

## Experiencia del cliente

La experiencia del cliente es un término que se popularizó en los años 90. Sin embargo, la importancia de la experiencia de compra es más antigua. El primer investigador que define el concepto de experiencia es Lawrence Abbott, en su ensayo "Calidad y competencia", escrito en 1955. Según Abbott (1995).

La tesis puede ser explicada de manera muy sencilla. Lo que la gente desea no son productos sino satisfacer experiencias. Las experiencias son alcanzadas a través de actividades. Para que estas actividades sean llevadas a cabo, generalmente se requiere de objetos físicos o servicios de personas. (pp. 39-40)

Desde entonces mucho se ha dicho sobre el tema y cada vez más se utiliza como una herramienta que impacta el servicio, la lealtad, la satisfacción del cliente y el reconocimiento de marca. Hoy por hoy, puede ser un elemento diferenciador en el mercado para ofrecer un mejor producto a los clientes.

Según (Siqueira *et al.*, 2020) la experiencia del cliente se define como la suma de los puntos de contacto que un consumidor lleva a cabo y que pueden ser controlados por la marca total o parcialmente. Lo importante es lograr identificar cuáles son esas interacciones que tiene el consumidor

antes de terminar su proceso de compra en la que están involucrados muchos factores controlables como no controlables.

La experiencia del cliente se define como una serie de interacciones entre el cliente y el producto, una compañía o parte de ella y el valor que el cliente o la compañía ganan a través de estas interacciones (Gentile *et al.*, 2007). Si se logra medir o cuantificar e incluso identificar estos puntos de contacto se pueden diseñar mecanismos o estrategias que impacten el servicio y la experiencia del cliente. Es una manera de ponerse en los zapatos del cliente y entender todo su proceso de compra incluyendo las percepciones que tiene previas a la decisión de compra.

Según Chesbrough (2020), el COVID-19 ha puesto a prueba el sistema de salud y la post pandemia pondrá a prueba el sistema económico, por lo tanto, la innovación tendrá que jugar un papel preponderante en esta recuperación. Especialmente la innovación abierta y colaborativa, pues es necesaria la articulación entre academia, gobierno, centros de investigación, sector empresarial y entidades para aprovechar el conocimiento de todos que confluya en proyectos beneficiosos para cada región del país (Ramírez, 2016).

Bajo situaciones de emergencia se deben diseñar mecanismos y planes de acción que mitiguen los impactos negativos en su población objetivo, particularmente la incertidumbre del entorno económico aumenta el riesgo de crisis en las organizaciones (Gabrieli, 2019). Es por esto que, hoy en época de crisis, recobra mucha importancia el que se pueda medir y evaluar la experiencia de los usuarios o clientes en cada uno de los procesos o interacciones de compra.

Para las instituciones de educación superior se autorizó el uso de la virtualidad para darle continuidad a servicio. Dentro de las decisiones que tomo el Ministerio de Educación a propósito de la emergencia sanitaria:

Para dar continuidad a los programas académicos con registro calificado en modalidad presencial durante el periodo de emergencia sanitaria, las Instituciones de Educación Superior de manera excepcional, podrán desarrollar las actividades académicas asistidas por las herramientas que ofrecen las Tecnologías de la Información y las

Comunicaciones TIC, garantizando las condiciones de calidad reconocidas en el registro calificado. (Directiva Ministerial 4 Mineducación, 2020)

## Experiencia del cliente antes de la pandemia “paciente y trabajador de la salud en atención primaria en salud en Bogotá”

El COVID-19 recuerda que las epidemias ponen en evidencia las debilidades de los Estados en todos los planos, pues además de someter a prueba los sistemas de salud, tienen efectos sociales devastadores en el ámbito económico y social. Lo cierto es que la desigualdad y la falta de cooperación que caracterizan a nuestra sociedad dificultarán el tratamiento de esta pandemia y aumenta la incertidumbre sobre su financiación.

El sistema de salud colombiano al respecto tiene dos puntos débiles en los que no se ha trabajado lo suficiente: la promoción de una cultura de confianza para la acción colectiva y la mitigación de las profundas desigualdades que se presentan en el sistema. Si el contagio es muy rápido y mucha gente se enferma a la vez, los sistemas de salud no tendrán la capacidad de responder adecuadamente y más personas morirán.

Para comprender mejor la situación vale la pena aclarar los conceptos de Plan de beneficios y de atención primaria:

El Plan de Beneficios en Salud (PBS) es el conjunto de servicios y tecnologías en salud a que tiene derecho todo afiliado al Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) y cuya prestación debe ser garantizada por las Entidades Promotoras de Salud (EPS). Se entiende por tecnologías en salud todas las actividades, procedimientos, intervenciones, medicamentos, insumos, servicios, materiales, equipos, dispositivos y paliación de la enfermedad. Así como un mecanismo de protección al derecho fundamental a la salud consagrado en la Ley 1751 de 2015 (Ministerio de Salud y Protección Social, 2015).

Las condiciones, coberturas y limitaciones de la prestación de cada uno de estos servicios se encuentran expresamente señalados en la Resolución 5857 de 2018 (Ministerio de Salud y Protección Social, 2018), norma en

la cual se establecen las características del servicio de salud a que tienen derecho los usuarios del SGSSS y las cuales deben ofrecer las EPS a través de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS).

La atención primaria de salud (siglas: AP o APS), según la definición dada en la declaración de Alma-Ata (Almá-Ata, 1978) aprobada por la conferencia Internacional de Atención Primaria en Salud de Alma-Ata convocada por la Organización Mundial de la salud (OMS) es la siguiente:

La atención primaria de salud es atención sanitaria esencial, basada en la práctica, en la evidencia científica y en la metodología y la tecnología socialmente aceptables, accesible universalmente a los individuos y las familias en la comunidad a través de su completa participación, y a un coste que la comunidad y el país lo pueden soportar, a fin de mantener cada nivel de su desarrollo, un espíritu de autodependencia y autodeterminación. Forma una parte integral tanto del sistema sanitario del país (del que es el eje central y el foco principal) como del total del desarrollo social y económico de la comunidad. Es el primer nivel de contacto de los individuos, las familias y las comunidades con el sistema nacional de salud, acercando la atención sanitaria al máximo posible al lugar donde las personas viven y trabajan, constituyendo el primer elemento del proceso de atención sanitaria continuada.

El Plan Obligatorio de Salud (POS) colombiano, hoy el PAB, se fundamenta en la gestión de riesgos, con una relativa cobertura universal, con normatividad extensa sobre el tema de calidad, con grandes implicaciones macro y micro económicas, con la intencionalidad de contener los costos, pero con una documentada insatisfacción del personal asistencial y de los usuarios de los servicios (Martínez, 2013, p. 4).

El Sistema General de Seguridad Social en Salud, debe garantizar en los usuarios los siguientes criterios de calidad en la atención de salud (Ministerio de Salud y Protección Social, 2016):

1. Accesibilidad: entendiendo esta como la posibilidad que tiene el Usuario de utilizar los servicios de salud.
2. Oportunidad: es la posibilidad que tiene el Usuario de obtener los servicios que requiere sin que se presenten retrasos que pongan en riesgo su vida o su salud.

3. Seguridad: conjunto de elementos estructurales, procesos, instrumentos y metodología que minimizan el riesgo de sufrir eventos adversos durante la atención.
4. Pertinencia: entendida como la garantía de que los usuarios reciban los servicios que requieren.
5. Continuidad: los usuarios reciben las intervenciones sin interrupciones innecesarias, de manera lógica, racional y basadas en las mejores prácticas.

Al cumplir estos criterios, se logra la satisfacción del usuario, la cual depende en gran parte de comparar la atención recibida frente a sus expectativas, que no siempre pueden ser satisfactorias ya que existe un tema científico, de pertinencia y costo que el usuario desconoce.

Los riesgos de una epidemia o pandemia que implican cambios en los perfiles epidemiológicos y en la carga de la enfermedad ya habían sido contemplados desde el 2008, con la Resolución 1740, por la cual se dictan disposiciones relacionadas con el Sistema de Administración de Riesgos para las Entidades Promotoras de Salud del Régimen Contributivo y Entidades Adaptadas previstas en el Sistema de Habilitación, Condiciones financieras y de suficiencia patrimonial, se definen las fases para su implementación y se dictan otras disposiciones que entre otros expresa los siguientes riesgos a tener en cuenta por parte de las aseguradoras (Ministerio de Salud y Protección Social, 2008):

1. Riesgo de concentración y hechos catastróficos: corresponde a la probabilidad de pérdida en que puede incurrir una entidad como consecuencia de una concentración de los riesgos, bien sea por género, franjas de edades, de regiones, de patologías, por la ocurrencia de hechos catastróficos o situaciones similares que afecten un número elevado de afiliados.
2. Riesgo de incrementos inesperados en los índices de morbilidad y de los costos de atención: corresponde a la probabilidad de pérdida en un periodo contable que se genera como consecuencia de diferencias apreciables entre las condiciones de morbilidad asumidas y las actuales, así como pérdidas derivadas de incrementos inesperados en los costos de atención.

3. Riesgo de cambios permanentes en las condiciones de salud o cambios tecnológicos: corresponde a la probabilidad de que ocurran cambios permanentes en las condiciones de salud de la población objeto o derivados de la disponibilidad e incorporación al plan de beneficios de nuevas tecnologías, que requieran ajustes en la financiación de este plan de beneficios.
4. Riesgo de insuficiencia de reservas técnicas: corresponde a la probabilidad de pérdida como consecuencia de una subestimación en el cálculo de las reservas técnicas y otras obligaciones contractuales (servicios autorizados y servicios facturados).
5. Riesgo de comportamiento: corresponde a los posibles conflictos de interés de individuos o instituciones respecto de los objetivos generales del Sistema General de Seguridad Social en Salud.

Lo anterior ha motivado a que tanto las Entidades Promotoras de Salud como las Instituciones Prestadoras de Servicios, definan estrategias que les permitan garantizar la prestación de los servicios de salud, la propagación de mitigar nuevos casos de COVID-19 y la generación de enfermedades por este virus; así como el aumento en los costos de salud.

Las entidades que prestan los servicios de atención primaria en salud, con el fin de garantizar los criterios de calidad definidos para la atención en salud, en medio de la pandemia por el COVID-19, implementaron diferentes estrategias. Una de ellas fue la tele salud que tiene relación con la práctica de los servicios de salud mediante herramientas basadas en las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, abarca la interacción entre dos o más actores, pacientes y médicos o entre médicos (Comisión Económica para América latina y el Caribe (CEPAL), 2013). La alternativa de la tele salud en Colombia fue aprobada mediante la Resolución 521 (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020), sin embargo, las entidades prestadoras de servicios de salud ya la habían gestionado y la estaban ejecutando desde inicios del aislamiento obligatorio a nivel nacional.

La telesalud incorpora la telemedicina (medicina clínica, cuya información se transfiere por medio del teléfono u otro medio que busca hacer consulta, diagnóstico e incluso exploraciones a distancia), cuyo objetivo principal es facilitar el acceso y mejorar la oportunidad en la prestación

de servicios de salud en cualquiera de sus fases: promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y paliación mediante el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones (Ministerio de Salud y Protección Social, 2019).

De igual forma las entidades prestadoras de salud, con el fin de garantizar la prestación y continuar los tratamientos a sus usuarios durante el aislamiento por la pandemia, buscando mitigar la propagación del virus (COVID-19) que pudiera afectar a la población y expusiera a un mayor riesgo de salud a la personas que cursan con enfermedades crónicas, con enfermedades inmunológicas y que pertenecieran al ciclo vital adulto mayor (mayor de 60 años), establecieron medidas como la toma de muestra de laboratorio clínico domiciliaria, entrega de medicamentos a domicilio a personas mayores y a pacientes pertenecientes a programas especiales por su patología, visita médica domiciliaria, para facilitar el acceso y la continuidad en los servicios de salud.

Igualmente, los prestadores de salud y los aseguradores redujeron y facilitaron los trámites de autorizaciones, utilizando las tecnologías de la información y dando respuesta con mayor oportunidad y diligencia para sus usuarios.

Desde antes del aislamiento obligatorio, estos servicios se prestaban en casos especiales y por circunstancias particulares de los pacientes, pero en general los trámites tenían definidos unos tiempos y unos requisitos definidos que en su mayoría se diligenciaban con documentos en papel y en espacio físicos definidos para estos fines.

## METODOLOGÍA

Para esta investigación se hizo un estudio descriptivo con una muestra por conveniencia, no probabilística (Hernández *et al.*, 2015) y una encuesta semiestructurada, llevada a cabo online vía Google Forms durante el mes de abril de 2020, que fue aplicada a 470 personas, de los cuales 250 fueron estudiantes y 220 fueron usuarios del sistema de salud. Esta investigación realizada a estudiantes de universidades privadas en Bogotá y a pacientes y trabajadores de atención primaria en salud del POS buscaba conocer sus opiniones, percepciones y situación en la experiencia del servicio antes y durante la pandemia del nuevo coronavirus.



Para evidenciar de alguna manera la percepción de la experiencia del cliente que está sucediendo tanto en estudiantes como en pacientes y trabajadores de la salud, se presenta en la siguiente tabla algunos de los atributos correspondientes a la experiencia que se tiene antes y después de la pandemia.

**Tabla 1.** Atributos experiencia del cliente -antes y durante la pandemia-

Atributos	ANTES		DURANTE	
	SALUD	EDUCACIÓN	SALUD	EDUCACIÓN
Lugar Servicio	Sedes - Consultorios	Sedes -	Hogar - IPS - Virtualidad	Hogar Virtualidad
Costos	Sin modificación		Sin modificación	
Comunicaciones	Teléfono - correo personal		Teléfono - correo - virtualidad	Teléfono - Correo - personal en caso necesario y virtualidad
Movilidad	Requerida		No se requiere	
Entrega A Servicio	Presencial		Virtual	
Motivación	Hacia la presencialidad		Hacia la virtualidad	
Atención	Personalizada		Virtualizada	Personalizada y Virtualizada
Relacionamiento con otros	Mayormente Personal		Mayormente Virtual	
Accesibilidad	Medio de transporte		Transporte Virtual	Virtual
Trámites	Mayormente personal		Mayormente virtual	
Resultados Servicio	Calidad - oportunidad - seguimiento	Aprendizaje - desempeño	Calidad □ oportunidad - seguimiento	Aprendizaje - desempeño

\*Virtualidad entendida como las acciones llevadas a cabo mediante comunicaciones digitales

Fuente: elaboración propia.

Con base en los anteriores atributos se diseñan dos cuestionarios, uno para estudiantes de universidades privadas y otro para pacientes y prestadores de salud en donde se explora sobre las percepciones hacia los cambios percibidos en el marco de la cuarentena, a continuación, se detallan las preguntas. En lo referente a los estudiantes de instituciones de educación superior, mayores de edad, se busca responder las siguientes preguntas.

Preguntas referentes sobre experiencia del servicio a estudiantes:

	Referentes para el sector educativo, universidades privadas dirigido a estudiantes.
1	P1. ¿Ha experimentado usted cambios en su experiencia estudiantil desde que está en aislamiento obligatorio?
2	P2. ¿Estos cambios están relacionados con (puede señalar más de uno): aprendizaje, comportamiento, económicos, movilidad, atención por parte de la universidad, motivación, la familia, relacionamiento con otros, desempeño, otras?

3	P3. ¿Usted prefiere la situación anterior de presencialidad o la actual de aislamiento obligatorio respecto con su experiencia universitaria?
4	P4. Su experiencia universitaria bajo la situación de aislamiento obligatorio: ¿Mejoró, empeoró o se quedó igual?
5	P5. Valore del 1 a 5, siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho, su satisfacción con la experiencia universitaria (canales de comunicación, aprendizaje, atención, aprendizaje, etc.), ANTES del aislamiento obligatorio.
6	P6. valora del 1 a 5, siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho, su satisfacción con la experiencia universitaria (canales de comunicación, aprendizaje, atención, aprendizaje, etc.), DURANTE el aislamiento obligatorio.
7	P7. ¿Quisiera agregar algo más?

Fuente: elaboración propia.

En lo referente a los usuarios del sistema de salud, se busca responder las siguientes preguntas.

Preguntas referentes sobre experiencia del servicio a pacientes y prestadores de salud:

	Referentes para el sector salud, dirigido a usuarios:
1	P1. ¿Desde el inicio de la cuarentena ha experimentado cambios en la utilización o prestación de los servicios de salud?
2	P2. ¿Bajo su visión como paciente o trabajador de la salud, los cambios percibidos están en: accesibilidad a los servicios de salud, oportunidad en la atención, calidad en los servicios de salud continuidad en el tratamiento y seguimiento de enfermedades, integralidad de los servicios de salud, movilidad para la prestación de los servicios, relacionamiento interpersonal, procesos de trámites de autorizaciones, ¿otra?
3	P3. De estas opciones, ¿cuáles reconoce se han implementado para la prestación de los servicios de salud: Telemedicina, tele consulta, seguimiento telefónico, reprogramación de citas, entrega domiciliaria de medicamentos, toma de laboratorios domiciliarios, redes colaborativas (participación de pacientes, familia, comunidad, estado y profesionales de salud), disminución de trámites para autorizaciones, ¿ninguna?
4	P4. ¿Usted prefiere la situación anterior de presencialidad en la prestación de servicios de salud o la actual frente al aislamiento obligatorio?
5	P5. Su experiencia como usuario o trabajador de la salud ante el aislamiento obligatorio ¿Mejoro, empeoró o se quedó igual?
6	P6. Califique de 1 a 5, siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho, la experiencia percibida de los servicios de salud como paciente o trabajador de la salud ANTES del aislamiento.
7	P7. Califique de 1 a 5, siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho, la experiencia percibida de los servicios de salud como paciente o trabajador de la salud DURANTE el aislamiento.
9	P8. ¿Estaría de acuerdo en continuar la forma de prestación de servicios actual, una vez superada la contingencia por la pandemia del COVID-19?

Ambos formatos se pasaron a la plataforma de Google Forms y se enviaron de manera aleatoria por conveniencia a diferentes universidades del sector educación superior y diferentes bases de datos del sector salud. Con los anteriores instrumentos se pretende que cada entrevistado manifieste su experiencia en la educación en Colombia y en qué elementos se ha visto más impactado. De igual forma en relación con la atención primaria en salud, se pretendía conocer la percepción de los usuarios y de los trabajadores en cuanto a la manera como se había gestionado la prestación de los servicios durante la pandemia y como había sido percibido el servicio antes del aislamiento obligatorio.

Entender la percepción de los usuarios frente a la situación actual (aunque sea de manera somera) y compararla con la anterior en el ámbito de la salud y de la educación, permite realizar un análisis de las medidas implementadas ante la contingencia del COVID-19.

## Participantes

Los participantes de esta encuesta fueron todos mayores de edad y participaron voluntariamente en la realización de este cuestionario. En cuanto al sector educativo se encuestaron 250 estudiantes de varias universidades privadas en Bogotá, que actualmente estuvieran cursando sus estudios en pregrado y posgrado en cualquier programa indistintamente de la universidad. Para el sector salud, se realizaron 220 entrevistas entre usuarios (pacientes) y trabajadores de la salud que recibieran o prestaran servicios de salud en el POS.

## Aspectos éticos

Para la realización de esta encuesta, los autores se rigieron bajo los acuerdos y los lineamientos del código de ética de ICC/ESOMAR (2016).

# RESULTADOS

## Aspectos relacionados con educación

Las respuestas a estas preguntas se basaron en lo que cada entrevistado respondió desde su percepción personal asociado a la institución donde estudia y desde su experiencia personal. De este análisis quedan algunas lecciones que pueden ayudar a reorientar los esfuerzos y reevaluar algunos

elementos que se demandan para mejorar la experiencia de los estudiantes en estos momentos y que quizás no han recibido la mayor dedicación y no se les ha prestado la atención que merecen.

Con el fin de conocer la opinión, percepción y situación en la experiencia de los estudiantes en su vida académica antes y durante la pandemia por SARS-COV2, COVID-19, la totalidad de los encuestados corresponde a estudiantes de pregrado y posgrado en instituciones de educación superior en Bogotá.

El 14,1 % de los estudiantes se encuentra en su ciclo vital de adultez (mayor a 25 años), el 23 % se encuentra entre los 23 y 25 años, el 31 % entre los 21 y 22 años y el 30 % entre los 18 y 20 años.

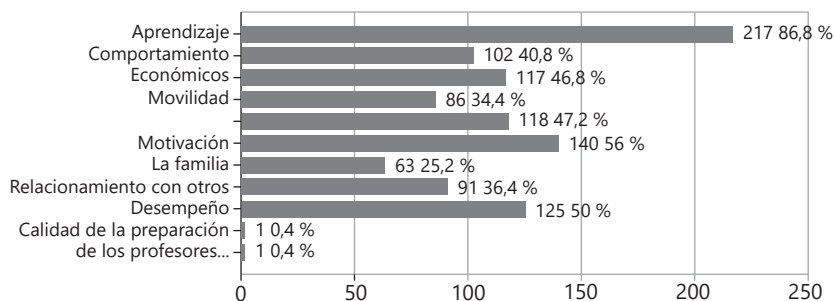
El 98 % de los estudiantes encuestados ha experimentado cambios en la experiencia estudiantil desde que se está en el aislamiento, situación previsible por las obligadas decisiones de cambiar la dinámica presencial a remota o virtual y por ende el impacto en los hábitos de estudio y movilización.

Los cambios anteriores están en su mayoría relacionados con el aprendizaje (como el factor más importante con un 86,8 %), la motivación con un 56 % y el desempeño de los estudiantes en su nueva modalidad de estudio con un 50 %.

**Figura 1.** Cambios que han surgido en la experiencia del cliente

Estos cambios están relacionados con (puede señalar más de uno):

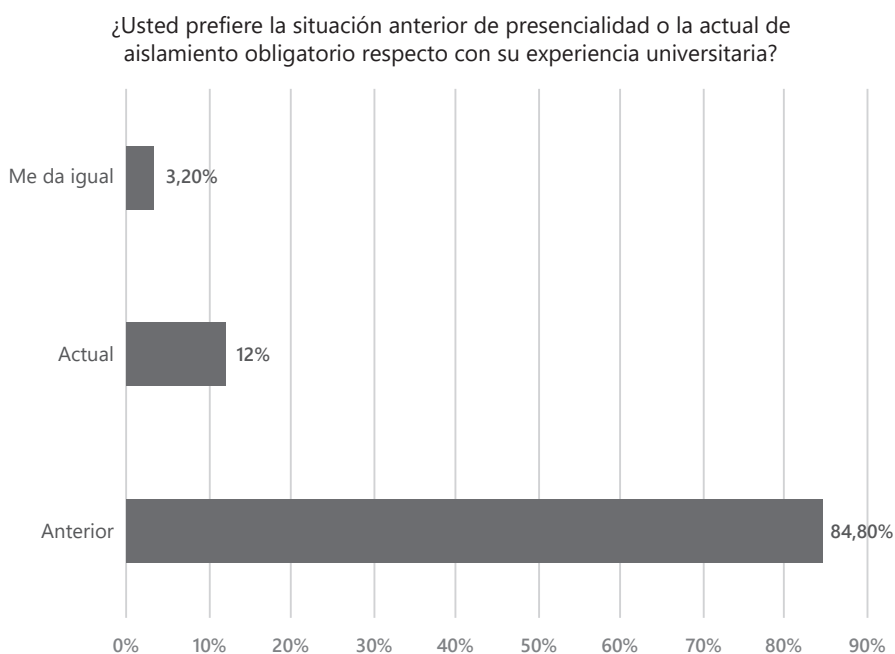
250 respuestas



Fuente: elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta.

Teniendo en cuenta lo anterior y al indagar sobre si se prefiere entonces, la situación antes de la pandemia o durante la misma, el 84,8 % reconoció que prefiere la situación anterior quizás por el conocimiento previo de la misma y porque en ella están asociados otros elementos del producto o servicio estudiantil como relacionamiento con pares, entornos distintos y dinámicas académicas diferentes que permiten al estudiante estar en constante cambio y bajo un ambiente que ya es conocido y si se quiere dominado.

**Figura 2.** Preferencias experiencias del cliente en educación antes y durante aislamiento obligatorio

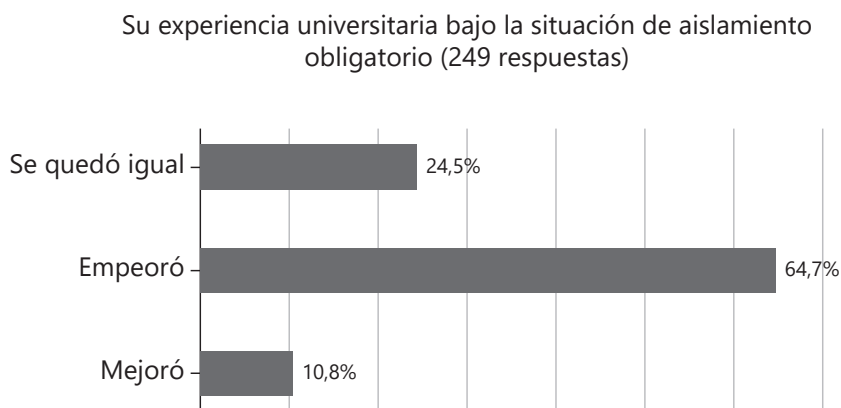


Fuente: elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta.

Para el 64,7 % de los encuestados la experiencia universitaria empeoró bajo la situación de aislamiento obligatorio. Factor que coincide con la preferencia de estos, al preferir la situación anterior de presencialidad. El 24,5 % de estudiantes percibe que la situación se quedó igual y solo el 10,8 % cree que su situación mejoró. Al indagar sobre esta última respuesta, de porque considera que mejoró, los estudiantes mencionan, que faltan muchos aspectos por mejorar, para algunos se ha dificultado la conexión

a internet o la dinámica de las clases, a otros se les ha facilitado el no tener que desplazarse hasta la Universidad, poder repetir las clases porque quedan grabadas, asistir virtualmente a ellas aunque estén enfermos, más comodidad, pero demanda un ajuste en el costo de las matrículas precisamente por estos nuevos elementos.

**Figura 3.** Situación de la experiencia del cliente en educación durante aislamiento obligatorio



Fuente: elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta.

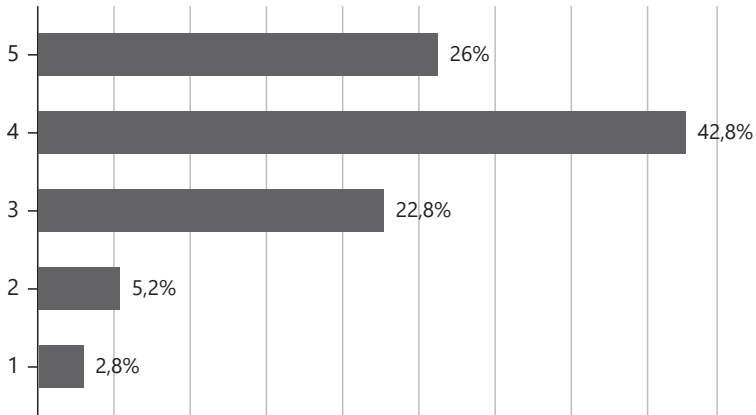
Finalmente, se quiso indagar sobre la calificación que le darían a la experiencia (en cuanto a las comunicaciones con su institución, el desempeño, el aprendizaje, entre otros), antes y durante el aislamiento obligatorio para poder valorar y comparar las dos situaciones.

Al revisar los resultados, cuando se le pide a los entrevistados que califiquen la experiencia percibida antes del aislamiento obligatorio, el 26 % tiene una apreciación positiva (muy satisfecho). El *bottom two box*, para esta población es del 8 % y el *top two box* del 69 %.

Entre tanto, al revisar los resultados de la población entrevistada durante el aislamiento, se establece que tan solo el 6,4 % tiene una apreciación positiva (muy satisfecho). En cambio, el *bottom two box* (la suma de los dos resultados inferiores), para esta población es del 40 % y el *top two box* del 23,2 %.

**Figura 4.** Experiencia en cuanto a los servicios de comunicación antes del aislamiento

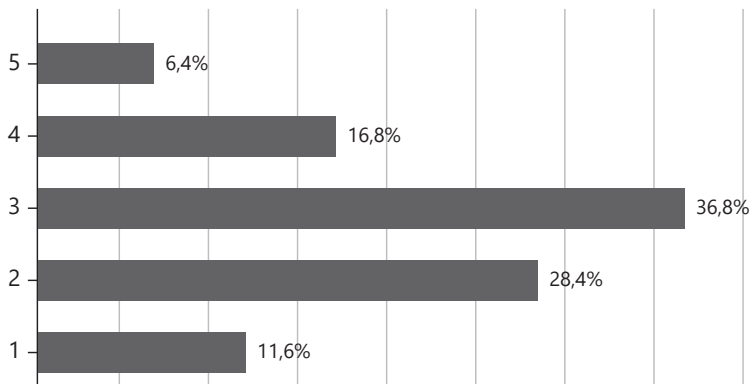
Valore de 1 a 5, siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho, su satisfacción con la experiencia universitaria (canales de comunicación, aprendizaje, atención, aprendizaje, etc.), ANTES del aislamiento obligatorio



Fuente: elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta.

**Figura 5.** Experiencia en cuanto a los servicios de comunicaciones durante cuarentena

Valore de 1 a 5, siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho, su satisfacción con la experiencia universitaria (canales de comunicación, aprendizaje, atención, aprendizaje, etc.) DURANTE el aislamiento obligatorio



Fuente: elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta.

Uno de los elementos que se vislumbra como el que más ha impactado en los estudiantes es el uso de las herramientas digitales (computadores, plataformas, internet, etc.). Es una oportunidad para las instituciones de educación superior en fortalecer estas herramientas y garantizar que cada uno de los estudiantes cuenten con elementos que permitan el correcto disfrute del producto o servicio con alta calidad

Como dice Abadía (2020), el involucramiento de herramientas digitales de manera transversal permite que los procesos sean más eficientes e innovadores en los procesos de enseñanza.

### Aspectos relacionados con salud

Cada individuo encuestado respondió desde su percepción en la atención primaria en salud del POS, antes y durante la pandemia por SARS-COV2, COVID-19, como paciente o trabajador de la salud.

El 66 % de los encuestados se identificó como usuarios de los servicios de salud y el 34 % restante a trabajadores de la salud. El 89 % de las personas se encuentran en su ciclo vital de adultez (27 a 59 años), el 7 % persona mayor (más de 60 años) y el 4 % juventud (18 a 26 años). El 38 % de la población es estrato 4, el 37 % estrato 3, el 11 % al estrato 5, y el 14 % corresponde a los demás estratos socio económicos. El perfil de los encuestados reúne las percepciones de los diferentes estratos socioeconómicos, en diferentes ciclos vitales y tanto a pacientes como a trabajadores de la salud.

Según la encuesta el 20 % de la población no ha experimentado cambios en la utilización y la prestación de los servicios de salud, se infiere que los encuestados no han utilizado los servicios de atención primaria en salud durante el tiempo de la pandemia y por tanto no tienen criterios de comparación. Sobre esta población no se realiza ningún análisis adicional.

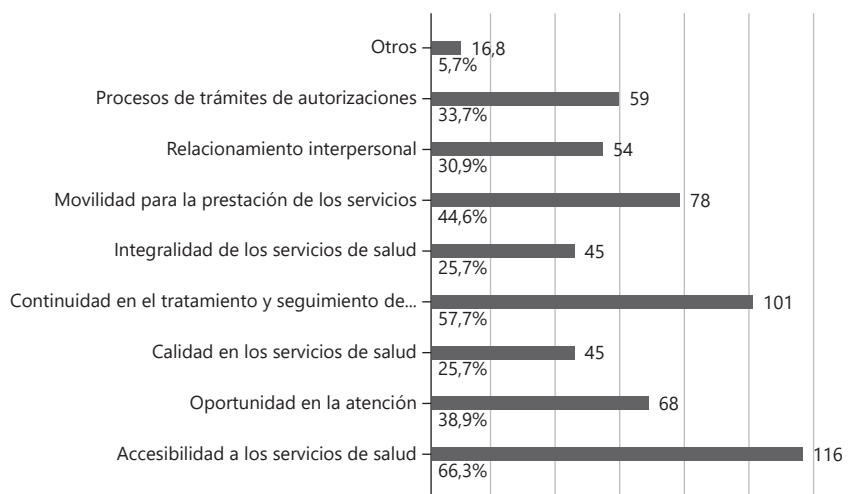
El 62 % de las mujeres, tanto usuarias como trabajadoras de los servicios de salud han percibido cambios en la prestación de los servicios de atención primaria durante el aislamiento obligatorio, de ellas el 77 % pertenecen a los estratos 3 y 4. Los hombres han percibido cambios en un 38 %, y en ellos priman también los estratos 3 y 4.



Los principales cambios identificados por la población encuestada están dados por la accesibilidad a los servicios de salud con el 66,3 %, seguido de la continuidad en el tratamiento y seguimiento de enfermedades con el 57,7 % (figura 6). Al comparar los resultados por tipo de entrevistado, el cambio que más percibe el paciente es la accesibilidad a los servicios de salud con el 72,4 %; para los trabajadores de la salud, el cambio que más se percibe es la continuidad en el tratamiento y seguimiento de enfermedades con el 62,9 %.

**Figura 6.** Cambios percibidos durante la cuarentena en pacientes o trabajadores de la salud

Bajo su visión como paciente o trabajador de la salud, los cambios percibidos están en:



Fuente: elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta.

Los cambios percibidos en la prestación de los servicios de salud son diferentes desde la perspectiva del usuario, que considera el mayor cambio en la accesibilidad al servicio, frente al personal asistencial que lo percibe en la integralidad de estos.

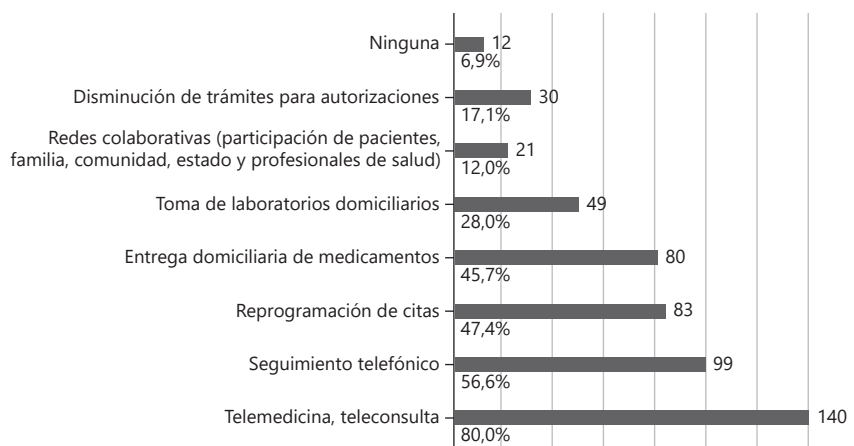
Para los encuestados la telemedicina y la teleconsulta son las opciones implementadas que más se reconocen durante el aislamiento obligatorio con el 80 %, seguido del seguimiento telefónico con el 56,6 %. Para los trabajadores de la salud las medidas implementadas de mayor reconocimiento son la toma de laboratorios domiciliarios (71,4 %), la disminución

de trámites (60 %), la entrega domiciliaria de medicamentos (57,6 %), el seguimiento telefónico (57,5 %); para el usuario de los servicios la más relevante fue la reprogramación de citas (54,2 %), las demás no fueron reconocidas figura 7).

Según la encuesta, los trabajadores de la salud y los usuarios de los servicios no identificaron como relevante la opción de redes colaborativas (participación de pacientes, comunidad, estado y profesionales de la salud), al revisar el consolidado de la percepción tanto de pacientes como de trabajadores de la salud, solo el 12 % la tuvo presente.

**Figura 7.** Servicios implementados durante cuarentena en sector salud

De estas opciones, ¿cuáles reconoce se han implementado para la prestación de los servicios de salud?



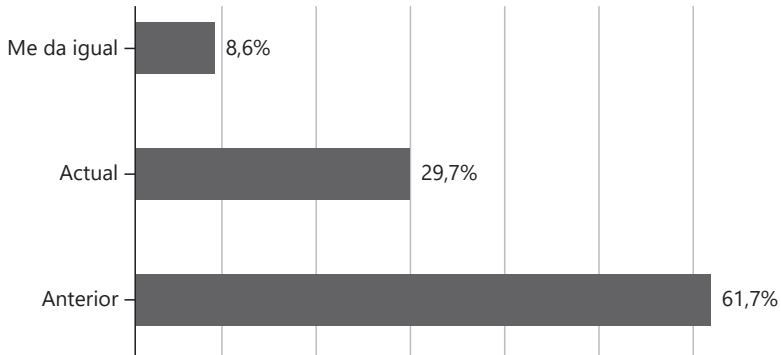
Fuente: elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta.

En cuanto a la preferencia para la prestación de los servicios, el 61,7 % de la población manifiesta que prefiere la presencialidad y el 29,7 % prefiere el modelo actual de no presencialidad (telemedicina y teleconsulta); coinciden los trabajadores de la salud y los usuarios de los servicios, en esta apreciación.

Según la encuesta, los estratos 3, 4 y 5 prefieren los servicios presenciales; el estrato 2, el (44 %) prefiere el servicio actual por telemedicina, probablemente por la facilidad en el acceso a los servicios de atención primaria en salud.

**Figura 8.** Preferencia experiencia antes y durante cuarentena

¿Usted prefiere la situación anterior de presencialidad en la prestación de servicios de salud o la actual frente al aislamiento obligatorio?

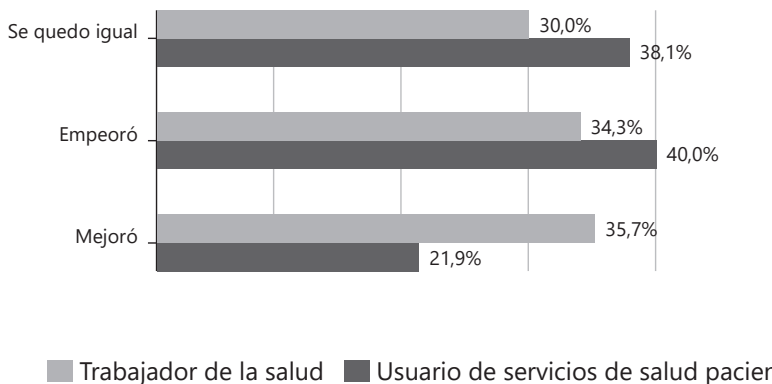


Fuente: elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta.

Respecto a la percepción de la experiencia en el servicio como usuario el 40 % considera que empeoró y el 38,1 % que se quedó igual; para el trabajador de la salud su experiencia no se vio impactada, todos los criterios de análisis quedaron en el primer tercio, es decir sobre el 30 %.

**Figura 9.** Experiencia durante cuarentena sector salud

Su experiencia como usuario o trabajador de la salud ante el aislamiento obligatorio



Fuente: elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta.

Análisis estadístico según técnica *top two box*, TTB (de extremos inferiores y superiores), satisfacción antes y durante la pandemia.

Las variables de escala que califican la experiencia percibida de los servicios de salud como usuarios o como trabajadores de salud, antes y durante la pandemia, se miden bajo los indicadores de *bottom two box*, *top two box* y *net balance*. El indicador *bottom two box*, suma las dos puntuaciones más bajas de la escala indicando las apreciaciones más negativas; el *top two box*, suma las dos puntuaciones más altas de la escala indicando las apreciaciones más positivas; el *net balance*, indica si las apreciaciones son positivas, neutras o negativas.

Al revisar los resultados de la población entrevistada, la experiencia percibida de los servicios de salud como paciente o trabajador de la salud ANTES del aislamiento, evidencia un *net balance* del 40 % con una apreciación positiva (satisfecho). El *bottom two box*, para esta población es del 12,6 % y el *top two box* del 52,6 %, es decir que la percepción de la atención primaria en salud antes del aislamiento era de buen recibo y generaba satisfacción tanto en los pacientes como en los trabajadores de la salud.

**Tabla 4.** Nivel de satisfacción antes cuarentena (Top two Box)

Nivel de satisfacción ANTES	% del n.º de la columna	Bottom two box	Net balance
1	2.3 %	12.6 %	40 %
2	10.3 %		
3	34.9 %	Top two box	
4	45.1 %	52.6 %	
5	7.4 %		

Fuente: elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta.

Al revisar los resultados de la población entrevistada, la experiencia percibida de los servicios de salud como paciente o trabajador de la salud DURANTE el aislamiento, evidencia un *net balance* del 2,9 % con una apreciación positiva (satisfecho). El *bottom two box*, para esta población es del 28,6 % y el *top two box* del 31,4 %, es decir que la percepción de la atención primaria en salud durante el aislamiento fue satisfactoria para los trabajadores de la salud y los pacientes.

**Tabla 5.** Nivel de satisfacción durante la cuarentena (*top two box*)

Nivel de satisfacción DURANTE	% del n.º de la columna	Bottom two box	Net balance
1	6.3 %	28.6 %	2.9 %
2	22.3 %		
3	26.3 %	Top two box	
4	26.3 %	31.4 %	
5	5.1 %		

Fuente: elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta.

Con los dos indicadores new balance, al comparar el grado de satisfacción de la experiencia percibida por los usuarios (pacientes y trabajadores de la salud), antes y durante el aislamiento, se identifica que las personas están satisfechas con el servicio de salud por el acceso a estos desde la perspectiva del usuario, y por la continuidad en los tratamientos médicos por parte de los trabajadores de la salud. No obstante, durante el aislamiento, el porcentaje de satisfacción disminuyó, básicamente debido al aumento de las personas insatisfechas por los servicios de telemedicina.

Si se analizan estos indicadores por el tipo de entrevistado usuario de los servicios de salud (paciente), el net balance cuando se le pide a los entrevistados que califiquen la experiencia percibida de los servicios de salud como paciente antes del aislamiento es del 35,2 % (ver tabla 6) durante el aislamiento es del 2.9 %. Por su parte, al revisar los resultados de los trabajadores de la salud, el net balance antes del aislamiento es del 47,1 %, durante es el 37,1 %. De acuerdo con la información presentada, donde se percibió mayor disminución en la satisfacción del servicio prestado fue más en los pacientes que por los trabajadores de la salud.

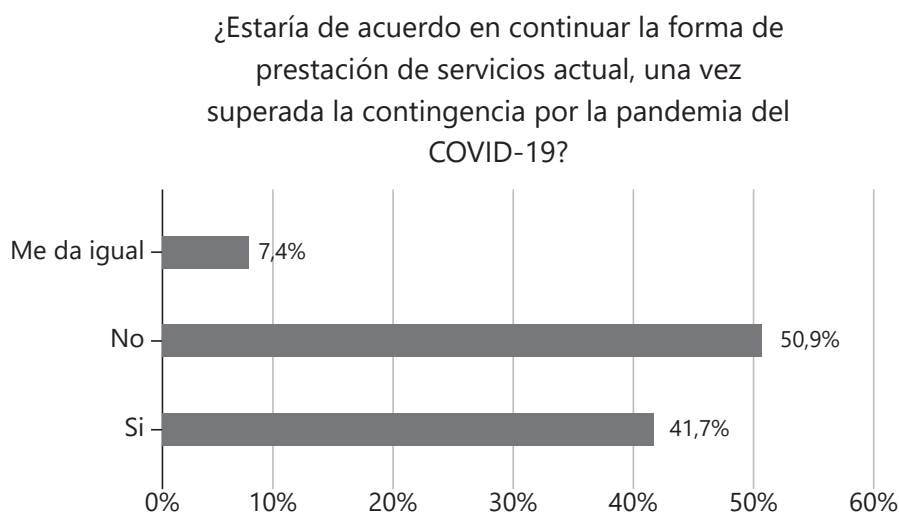
**Tabla 6.** Nivel de satisfacción antes y durante la cuarentena (*top two box*)

Tipo de entrevistado	Net balance	
	Antes	Durante
Pacientes	35,2 %	2,9 %
Trabajadores de la salud	47.1 %	37,1 %

Fuente: elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta.

Finalmente se indagó si los trabajadores de la salud y los pacientes están de acuerdo en continuar la forma de prestación de servicios actual, una vez superada la contingencia por la pandemia, al respecto el 50,9 % no desea continuar con la prestación de los servicios actuales, el 41,7 % si lo está. Sin embargo, al revisar por tipo de entrevistado, los trabajadores de la salud en un 50 %, los pacientes solo lo están en el 36,2 %.

**Figura 10.** Percepción del sector salud hacia continuar con los servicios actuales después de cuarentena



Fuente: elaboración propia, con base en los resultados de la encuesta.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Uno de los puntos fundamentales en la mitigación de la pandemia por el COVID-19 es el distanciamiento social que se ha podido mantener en el servicio de salud y en los servicios educativos gracias a la implementación de las alternativas virtuales de telemedicina y clases virtuales.

Cabe resaltar que la percepción de calidad de los servicios de salud desde la visión del usuario se centra en la solución de sus necesidades y el acceso a los servicios, pero desde la perspectiva del profesional de salud

implica no solo la continuidad en el manejo de las enfermedades sino la protección de su propia salud.

El evitar que una persona se infecte por el SARS-COV2 implica que su núcleo familiar se va a mantener completo y unido, que no va a enfrentar la enfermedad de uno de sus miembros o en el peor caso la muerte sin posibilidad de acompañamiento y con un probable duelo sin posibilidad de despedida.

En el caso de los profesionales de la salud que lleguen a adquirir la infección no solo se ven afectados como personas y como miembros de su familia y su comunidad, sino que se van a afectar los servicios de salud al verse obligados a aislarse durante tiempos prolongados limitando la atención de pacientes a su cargo.

Es evidente que, durante la pandemia y el obligatorio aislamiento, la contingencia en salud ha cambiado los hábitos de compra, uso y consumo de productos y servicios. Una gran oportunidad para las universidades será la de revisar el estado de estos nuevos canales de compra, el espacio físico de estos y los canales de comunicación con su mercado donde seguro se pueden encontrar ventajas competitivas incluyendo el acceso a nuevos mercados.

Desde el punto de vista de los servicios de atención primaria en salud, se puede inferir que para el usuario (paciente) se hace importante el contacto interpersonal que solo lo brinda la atención presencial, sin embargo, el mismo usuario reconoce su satisfacción en la atención no presencial. Desde el punto de vista de los profesionales asistenciales, los servicios virtuales permiten garantizar la continuidad de los tratamientos y de sus patologías y facilita el acceso a nuevos servicios, sumado a que disminuye el riesgo de exposición laboral de los profesionales al no tener contacto con posibles personas contagiadas por el COVID-19.

Los resultados de la encuesta documentan que el impacto en la prestación de los servicios de atención primaria en salud del POS y los de educación superior han sido diferentes. Quizás dentro del mismo sector con estudios más profundos y avanzados, si se analiza cada uno de los atributos del producto o servicios, encontraríamos que depende mucho de

la Universidad o institución de salud, dependiendo de las estrategias que hayan tomado para mitigar los efectos del cambio en los hábitos educativos y de prestación de servicios de salud.

La situación actual relacionada con la pandemia por el SARS-COV2 no tiene precedentes en la historia de la humanidad, actualmente el mundo tiene un futuro incierto con una gran incertidumbre sentida y real en todos los sectores de la economía. Sin embargo, las investigaciones comparativas antes y durante la pandemia nos pueden encaminar a minimizar los impactos negativos de la misma y a encontrar nuevas alternativas de consumo que no afecten negativamente la calidad del producto ni la experiencia de sus usuarios, apoyándose cada uno en sus fortalezas.

Se infiere con los resultados que los estudiantes prefieren la situación anterior que les permite recibir una mejor experiencia en la educación. Sin embargo, proponen una mayor preparación de las universidades y los docentes en esta nueva forma de impartir la educación. Aunque algunos perciben ventajas bajo esta nueva modalidad (desplazamientos, comodidad, ahorros, etc.), la gran mayoría ve como una oportunidad se evidencia que los docentes y las universidades deben diseñar nuevos modelos de negocio que sean menos vulnerables a estos cambios de mercado, quizás con nuevas tecnologías, capacitaciones a los docentes y una manera de entregar el producto no solo de la manera tradicional. La nueva adaptación de la UNESCO (2020) ha emitido un informe sobre algunas recomendaciones que proponen para el sector educativo, entre ellas, la de reconocer el potencial de los teléfonos celulares como herramientas de comunicación y de aprendizaje, promover la mejora de las condiciones para acceder a equipamientos y paquetes de conectividad móvil, recuperar programas de radio y televisión y digitalizarlos para que sean accesibles a través de canales educativos, extender la posibilidad de grabar clases presenciales, desarrollar las capacidades de los docentes, redefinir las modalidades contractuales de los docentes, promover la reflexión ética acerca de la integridad académica, la propiedad intelectual o el uso de datos privados en los programas virtuales.

Lemon *et al.* (2016), afirma que el instituto de Marketing y Ciencia (MSI), ve la experiencia del cliente como uno de sus retos de investigación más importantes en los años venideros, principalmente por el aumento en el número y la complejidad de los puntos de contacto del cliente y la creencia



de que la creación de fuertes y positivas experiencias en el viaje del cliente resultará en mejoras a la línea final financiera, debido a la mejora en la gestión del viaje como un todo. El comportamiento del mercado ha cambiado y ahora se espera que las empresas entreguen nuevas alternativas de productos y precios adaptadas a estos nuevos consumidores.

Para futuros estudios recomendamos continuar con la investigación para comparar las reacciones a las nuevas experiencias después de que se permita el regreso a las aulas y mirar su impacto con este análisis que describió el antes y durante de la experiencia en la pandemia. Es importante diseñar estrategias para que las instituciones de educación superior estén más cerca de sus estudiantes para conocer las necesidades y entender cómo se pueden mejorar los procesos de aprendizaje. Debido a la pandemia se obligó, en muy corto tiempo, a las universidades a modificar temporalmente sus canales de distribución y a rediseñar sus procesos internos. El mensaje es que debemos revisar el modelo de negocio para que sea sustentable y no sea tan vulnerable ante cambios intempestivos del mercado. La generación de valor y la mejora en la experiencia deben ser los ejes fundamentales de las próximas decisiones.

Los atributos en este estudio analizados pueden ampliarse categorizando cada una de las acciones que se están implementando en el sector salud y en el sector educación para mejorar el servicio. Como ejemplo pueden incluirse las diferentes herramientas para el relacionamiento, el estímulo para acceder a los servicios y seguir capturando clientes y las políticas de descuentos para mantener a los clientes y estudiantes actuales en pro de evitar grades deserciones que perjudiquen las instituciones.

Tanto el sector salud como el sector educativo se encuentran en estos momentos implementando estrategias para evitar la deserción de clientes, se recomienda hacer exploración de percepciones de manera pronta a estas poblaciones para ir midiendo la experiencia que se tiene desde la perspectiva del cliente y de esta manera ser más efectivos en las implementaciones generalizadas.

# REFERENCIAS

- Abadía, A. (2020). El reto que el sector educativo en Colombia debe superar tras la pandemia. *Revista Hoy en la Javeriana*, 9. <https://cods.unian-des.edu.co/lanzamiento-del-cods/>
- Abbott, L. (1955). *Quality and competition*. Columbia University Press.
- Almá-Ata. (1978). *Conferencia internacional sobre atención primaria de salud de Almá-Atá*. Kazajistán. <http://www.alma-ata.es/declaracion-dealmaata/declaraciondealmaata.html>
- Brafman, O. y Pollack, J. (2014). *La necesidad del caos. Como el riesgo y lo disruptivo incrementan la innovación, la efectividad y el éxito*. Empresa activa.
- Chan, J. F. y Ai, e. (2020). Genomic characterization of the 2019 novel human-pathogenic coronavirus isolated from a patient with atypical pneumonia after visiting Wuhan. *Emerging Microbes & Infections*, 9. <https://doi.org/10.1080/22221751.2020.1719902>
- Comisión Económica para América latina y el Caribe (CEPAL). (2013). *Desarrollo de la telesalud en América Latina Aspectos conceptuales y estado actual*. Publicación de las Naciones Unidas.
- Conti, P., Ronconi, G., Caraffa, A., Gallenga, C., Ross, R. y Kritas, I. F. (2020). Induction of pro-inflammatory cytokines and lung inflammation by coronavirus-19 anti-inflammatory strategies. *Journal of Biological Regulators & Homeostatic Agents*, 11-15.
- Guan, W. E. (2020). Clinical Characteristics of Coronavirus Disease 2019 in China. *New England Journal of Medicine*. <https://doi.org/10.1056/NEJMoa2002032>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2015). Metodología de la investigación. (6.ª ed.). McGraw-Hill.

- Lemon, K. N. y Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Martínez, F. (2013). *La crisis de la seguridad social en salud en Colombia - Efectos inesperados del arreglo institucional*. Fedesalud.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2020). *Resolución 521*. <https://www.minsalud.gov.co/RID/resolucion-521-de-2020.pdf>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2008). *Resolución 1740*. [https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Resoluci%C3%B3n\\_1740\\_de\\_2008.pdf](https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Resoluci%C3%B3n_1740_de_2008.pdf)
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2015). *Ley Estatutaria 1751 del 16 de febrero de 2015*. [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Ley%201751%20de%202015.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Ley%201751%20de%202015.pdf)
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2016). *Decreto 780 de 2016*. [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Decreto%200780%20de%202016.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Decreto%200780%20de%202016.pdf)
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2018). *Resolución 05857 de 2018*. [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%205857%20de%202018.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%205857%20de%202018.pdf)
- Ministerio de Salud y Protección Social. (3 de octubre de 2019). *Resolución 2654 de 2019*. Bogotá, Colombia.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2020). *Resolución 385 de 12 de marzo de 2020*. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-385-de-2020.pdf>
- Organización Mundial de la Salud - OMS. (31 de enero de 2020). *nuevo brote de coronavirus es emergencia de salud pública*. <https://www.paho.org/es/noticias/30-1-2020-oms-declara-que-nuevo-brote-coronavirus-es-emergencia-salud-publica-importancia>

- Ramírez, M. P. (2016). *Modelo de innovación abierta colaborativa*. (Tesis doctoral). <http://edicionesean.universidadean.edu.co/index.php/productos-de-investigacion1/tesis-doctorales/23-publicaciones/472-modelo-de-innovacion-abierta-colaborativa-para-la-banca-de-fomento-caso-bancoldex>
- Razai, M., Doerholt, K., Pippa, O. y Ladhani, S. (2020). *Coronavirus disease 2019 (COVID-19): A guide for UK*. <https://doi.org/10.1136/bmj.m800>
- Yanhass. (2020). *Cambios en los hábitos de los shoppers por la cuarentena*. Estudio Shopper Yanhass.

# Capítulo 8

La creación de valor compartido como factor para la reactivación económica en el sector del turismo en situaciones de crisis – caso Colombia

William Alonso Morales Cely  
w.morales.cely@gmail.com

John Antuny Pabón León  
jhonantuny@ufps.edu.co

Jaime Roldán Parra

María del Pilar Ramírez Salazar  
mpramirezs@universidadean.edu.co

## RESUMEN

De acuerdo con la información pública, la historia del origen del nuevo coronavirus (COVID-19) surgió a finales de 2019, en el ahora famoso mercado de Huanan en Wuhan, China. El virus se propagó provocando una pandemia en pocos meses, por lo que los países tomaron medidas drásticas basadas en el distanciamiento social y el confinamiento. En el caso de Colombia, las medidas iniciaron en marzo de 2020. Debido al estricto aislamiento, las empresas de muchos sectores tuvieron que cerrar, lo que generó un declive económico que, según expertos, puede ser peor que el de la gran depresión. Este estudio pretende contextualizar la crisis económica de la gran depresión, así como la crisis económica actual en Colombia debido a la pandemia del COVID-19, esbozando un escenario de reactivación económica del sector del turismo después de la pandemia. Lo anterior, desde los conceptos de la Responsabilidad Social Corporativa y la creación de valor compartido.

**Palabras clave:** creación de valor compartido, gran depresión, turismo, COVID-19, pandemia, reactivación económica, RSE, RSC.

## PERFILES DE LOS AUTORES

**William Alonso Morales Cely.** Diseñador Industrial titulado por la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá. Magíster en Gestión de Proyectos. Teesside University, Inglaterra. Doctorando en Gestión de la Universidad EAN, Bogotá. Experiencia laboral en el Reino Unido de 2002 al 2012. Docente e investigador de la Escuela de Diseño Industrial de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC). Miembro del taller 11 del Grupo de Investigación en Diseño. Área de interés en investigación relacionada con sostenibilidad desde las organizaciones y el uso de datos en el desarrollo de producto.

**Jhon Antuny Pabón León.** Docente tiempo completo Universidad Francisco de Paula Santander. Doctorando en Gestión de la Universidad EAN, Bogotá. Magíster en Gerencias de Empresas Universidad Nacional Experimental del Táchira, Venezuela. Administrador de Empresas, Universidad Francisco de Paula Santander, investigador asociado de Colciencias, miembro de los grupos de investigación GYO grupo de investigación Gestión y Organizaciones y GIDSE grupo de investigación para el Desarrollo Socioeconómico.

**Jaime Roldán Parra.** Ingeniero de Alimentos, Fundación Universitaria Agraria de Colombia, Uniagraria, Bogotá. Magíster en Ingeniería con énfasis en Calidad y Productividad, Instituto Tecnológico de Monterey □ ITEMS, México. Doctorando en Gestión de la Universidad EAN, Bogotá. Experiencia laboral en Sistemas Integrados de Gestión. Director de las Especializaciones SGI y SIHGA y docente e investigador del grupo Innovar Tecnológico de la Facultad de Ingeniería en Uniagraria. Así mismo, forma parte del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, y miembro de algunos comités técnicos de Icontec. Miembro del comité de Gestión del Conocimiento del Instituto Nacional de Salud - INS.

**María de Pilar Ramírez Salazar.** Doctora en Gestión de la Universidad EAN, doctora en Ciencias Empresariales de la Universidad Nebrija, España. Magíster en Gestión de Organizaciones de la Universidad Quebec, Canadá. Administradora de Empresas, Universidad EAN y licenciada en Educación de la Universidad Pedagógica Nacional. Actualmente investigadora, consultora y profesora de la Universidad EAN. Interesada en temas de innovación abierta colaborativa, emprendimiento, gestión y sostenibilidad. Coautora modelo RISE (Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial). Representante de la RED Universidad Empresa de la América Latina el Caribe y la Unión Europea (ALCUE), colóder del Programa EAN BIZLAB. Investigadoras sénior del Grupo G3pymes categorizado en A1 en Colciencias.

# INTRODUCCIÓN

La revolución industrial fue un periodo de transición entre una economía artesanal, rural y agraria hacia una urbana e industrial, que aconteció desde el año 1760 al 1840 aproximadamente. Durante este periodo se generaron varios cambios que tuvieron como causa la manufactura que, a través del uso de las máquinas o los medios de producción proporcionados por la clase burguesa y la fuerza laboral que ejecutaba la producción, crearon el inicio de una nueva etapa en la historia. A partir de este suceso, se empezaron a consolidar las empresas, se diversificaron en sectores económicos y se abrieron hacia nuevos mercados a nivel global. Todo esto hasta llegar al modelo económico en el cual nos encontramos inmersos: un modelo basado en el consumo de bienes y servicios.

Hay que mencionar, además, que a partir del acuerdo de Bretton Woods, creado en 1944, se acordaron pautas económicas mundiales y un sistema financiero internacional orientado principalmente por el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial y la Organización Mundial del Comercio (OMC). El acuerdo se consolidó con el objetivo de evitar, a futuro, colapsos económicos similares a los de la Gran Depresión (crisis del 29). Cabe aclarar que no se conocen acuerdos similares en casos de crisis económicas.

Ahora bien, a finales de 2019, en el ahora famoso mercado de Huanan en Wuhan, China, se cree que un virus animal mutó y logró combinarse con el organismo de un humano, creando así una enfermedad respiratoria altamente contagiosa, la cual se convirtió en una pandemia a los pocos meses de que se originó. Debido a la alta transmisibilidad del COVID-19, era previsible que los sistemas de salud colapsaran y a su vez, generaran una crisis sanitaria aún mayor. Por este motivo, muchos países, incluido Colombia, exigieron a la población que se confinase y de esta manera, se pudieran cerrar temporalmente las operaciones comerciales, tanto nacionales como internacionales, para proteger su vida.

Sin embargo, el modelo económico que mueve al mundo funciona como un juego de piñones y si se detiene un piñón, es probable que los



otros no sigan funcionando correctamente. Sin duda, esto fue precisamente lo que sucedió con la economía mundial y afectó principalmente a los sectores que aglomeran personas, como el turismo.

Hecha esta salvedad, el objetivo de este estudio es esbozar la reactivación del sector del turismo a partir de la creación de valor compartido. Dicha estrategia se toma del concepto propuesto en el año 2011, por Michel Porter y Mark Kramer, en el cual se propone un cambio fundamental en la forma en que las empresas identifican y expanden las conexiones entre el progreso social y económico; diferente a lo que sugiere la Responsabilidad Social Corporativa.

A través de las tres partes fundamentales en las que se divide este estudio se propone realizar una contextualización sobre una de las mayores crisis económicas, llamada la Gran Depresión, enseguida, exponer el panorama económico colombiano y finalmente, plantear una reflexión sobre la reactivación del sector del turismo en Colombia a partir de la creación de valor compartido.

## Objetivos del capítulo

El objetivo que pretende alcanzar este estudio es el de realizar una breve contextualización sobre los efectos económicos que ha tenido la pandemia debido al nuevo coronavirus para exponer una sucinta propuesta de cómo podría reactivarse el sector turismo en Colombia a través de la creación de valor compartido. De esta manera, se pretende abordar el objetivo general así:

1. Realizar una breve contextualización sobre la gran depresión y sus impactos económicos como marco general para la comprensión de la crisis económica mundial más grave.
2. Describir el panorama de la actual crisis económica en Colombia debido a la situación de confinamiento como prevención del COVID-19.
3. Reflexionar sobre el posible escenario para la reactivación del sector turismo en Colombia, con base en los conceptos de la Responsabilidad Social Corporativa y la Creación de Valor Compartido.

# MARCO TEÓRICO

## Las crisis económicas y sus efectos en el empleo

A partir de la revolución industrial muchos cambios económicos sucedieron en el mundo, principalmente en la manera en que empezaron a trabajar las organizaciones desde la administración y las operaciones industriales. A su vez, se acentuó el modelo capitalista basado en el consumo. Baste, como muestra, el caso de Estados Unidos, donde hubo un acontecimiento importante en la década de 1920, en el que se aplicaron tecnologías y técnicas de gestión modernas en el sector productivo, lo cual sugería y justificaba un gran aumento en los precios de las acciones (Cargill y Mayer, 1998). Como resultado, el crecimiento económico del país se basó en el consumo de bienes y servicios, lo que llevó a los estadounidenses a cambiar sus hábitos de compra, adquiriendo productos principalmente apoyados en un crédito.

No obstante, algunas de las acciones bursátiles se cotizaban por encima de su valor real y generaban una sobrevaloración de esta, lo que acreo que la bolsa de valores empezara a colapsar, llevando la dinámica empresarial de Estados Unidos al borde del abismo. Dicho suceso generó una crisis mundial (Mata, 2018). De acuerdo con Benmelech *et al.* (2019), la gran depresión fue la recesión económica más severa y prolongada del mundo industrializado moderno, ya que solo en Estados Unidos la tasa de desempleo aumentó de 3.2 % al 25 %, alcanzando su nivel más alto registrado en la historia de ese país, lo cual duró entre 1929 y 1933. Simultáneamente, debido a la volatilidad económica que existía, hubo un desabastecimiento de dinero; Mankiw (2018) sugiere que, por una parte, las personas retiraron el dinero de los bancos y, por otra parte, los bancos decidieron incrementar sus reservas, reduciendo el flujo de efectivo hasta en un 28 %, lo que causó una crisis que disminuyó el capital circulante dentro de la población.

Ahora bien, según el Fondo Monetario Internacional, la crisis sanitaria actual está impactando tan gravemente la actividad económica, que se cree que las consecuencias podrían ser peores que las que se experimentaron en la gran depresión. De ahí que se proyecte que la economía mundial sufra una brusca contracción de -3 % en 2020, con indicadores más

alarmantes que los registrados durante la crisis financiera de 2008-9.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL (2020), indica que el COVID-19 afecta a la región a través de cinco canales externos de transmisión:

1. La disminución de la actividad económica.
2. La caída de los precios de los productos primarios.
3. La interrupción de las cadenas globales de valor.
4. La menor demanda de servicios de turismo.
5. La intensificación de la aversión al riesgo y el empeoramiento de las condiciones financieras mundiales.

El primer canal está asociado con la dependencia que tiene América Latina y el Caribe de las exportaciones que, debido a la situación actual, caerían cerca del 15 % y tendrían una interrupción de las cadenas de valor, principalmente en las economías brasileña y mexicana, ya que estas poseen los sectores manufactureros más grandes de la región (CEPAL, 2020).

El segundo canal se refiere a la contracción de la demanda mundial que ocasionó fuertes efectos negativos a los niveles de ingreso de las economías latinoamericanas dependientes de la exportación de productos primarios. Adicionalmente, se incluye en este apartado la crisis geopolítica en el mercado del petróleo que marca un nuevo panorama en las decisiones globales.

El tercer canal, asociado con la disrupción de la cadena de suministro, es decir, la variación de cualquier fase por la influencia de agentes externos afectará principalmente las economías de países emergentes de la región cuyo desarrollo se basa en la industria manufacturera.

El cuarto canal prevé que la actividad turística en el Caribe se contraería un 25 % (CEPAL, 2020), lo cual afectará las economías de la región dependientes de dichos ingresos. Además, debido a las prohibiciones o restricciones para viajar, se perjudicará la industria hotelera, los restaurantes y el transporte terrestre y aéreo.

El quinto canal está compuesto por una mayor demanda de activos

seguros para disminuir la incertidumbre de la inversión. De la misma manera, se compone además de una menor demanda de activos financieros en la región, acompañada de una importante depreciación de las monedas locales.

Ahora veamos, de acuerdo con la Comisión Económica para América Latina - CEPAL (2019), el crecimiento previsto en América Latina, para el 2020, era de 1.3 % y en el caso particular de Colombia era del 3.5 %. Sin embargo, debido a la crisis sanitaria presentada por el COVID-19, la proyección de la CEPAL (2020), sugiere que el crecimiento del PIB, para el año 2020, en Colombia, sería de -2.6 % con un índice de pobreza que, según el informe especial COVID-19 del CEPAL (2020), estaría entre el 30.4 % y el 32.5 %, y la pobreza extrema estaría entre el 11.3 % y el 12.7 %<sup>1</sup>, con una tasa de desempleo del 19.8 %.

Similarmente, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE (2020), con base en los datos presentados y la población de Colombia que es de aproximadamente 49 millones de habitantes, se puede sugerir que el índice de pobreza llegaría a afectar alrededor de 14 560.000 y 15 600.000 habitantes. Además, Portafolio (2020) reporta que para el mes de abril de 2020, la tasa de desempleo fue de 4,1 millones de personas, teniendo 1,6 millones de desempleados más que en el mismo periodo de 2019. En la industria manufacturera se concentró la mayor pérdida de puestos de trabajo, y llegó al -4,6 % del total nacional, cifras que seguramente cambiarán por la inestabilidad generada por la pandemia.

## Explorando la reactivación económica a través de la creación de valor compartido y la reflexión sobre la Responsabilidad Social Corporativa

Las empresas, además de maximizar el valor entre sus accionistas y colaboradores, deben actuar de manera que beneficie el medio ambiente y la sociedad. Desde esta mirada, muchas organizaciones han orientado sus esfuerzos para mejorar sus prácticas empresariales, con el objetivo de ser

1 Basado en las proyecciones realizadas con los datos de 2018.

más éticas, respetar los intereses de los actores involucrados y de optimizar las técnicas productivas que afectan el medio ambiente.

Con la introducción del neoliberalismo en la década de 1980, la Organización Internacional de Estandarización (ISO por sus siglas en inglés) promovió la creación de la norma ISO 26000 «Guía para la Responsabilidad Social» (2016). La cual consiste en acciones que permitan registrar cambios a nivel local e internacional en las prácticas económicas de las organizaciones, al promover la inversión social y aumentar la contratación de provisiones de bienestar estatal para el beneficio de la población. Al mismo tiempo se generó una preocupación sobre el daño ambiental, debido a las protestas políticas por parte de los consumidores, en las cuales se insinúa que las organizaciones y el gobierno son responsables por dicho impacto.

En efecto, la responsabilidad social abarca aspectos como el desarrollo de la comunidad, el cuidado del medio ambiente, los derechos humanos, la dirección organizacional, las prácticas éticas en los negocios y con los consumidores. Por lo tanto, es un concepto muy amplio, y aunque una empresa pueda cumplir con ciertas dimensiones, puede que sus prácticas no satisfagan las expectativas de otros, lo cual los perjudica si desean ser reconocidos como una organización socialmente responsable.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC), se basa en formas regionales de filantropía para llenar los vacíos causados por la desregulación y los recortes en el bienestar social. De esta manera, las empresas transnacionales ya no se consideraron parte del problema sino de la solución, al extender los beneficios corporativos a la sociedad y al planeta; sin embargo, la manera en que las empresas respondieron a las demandas de la sociedad han sido fuente de controversia, ya que las empresas operan en sectores muy diversos, con regulaciones diferentes. Debido a dicha falta de concordancia, se creó la estandarización en los procesos a través de la Norma ISO 26000.

Existen diferentes formas de abordar la Responsabilidad Social Corporativa; por ejemplo, de acuerdo con Ramanna (2020), el reconocido economista Milton Friedman argumentó, en los años setenta, que la res-

ponsabilidad social de las empresas es aumentar sus ganancias ya que, la preocupación de Friedman radicaba en que las empresas estadounidenses se volvieran vulnerables a la competencia internacional. Por lo cual advirtió que la responsabilidad social corporativa era un desperdicio del capital de los inversionistas, abría la puerta a la deshonra gerencial y a la mediocridad corporativa, lo que no beneficiaría a nadie. Desde el postulado de Friedman, en un poco más de una década, la revolución de Reagan se había asentado en Estados Unidos, el Thatcherismo en Gran Bretaña y el postulado de Friedman se había convertido en política.

Por otro lado, según Brei y Böhm (2011), el enfoque primario que se le ha dado a la RSC ha estado centrado en las implicaciones estratégicas de la organización y no en la evaluación desde la perspectiva política, económica y social.

No obstante, de acuerdo con Yang y Yan (2020), las partes interesadas deben preocuparse cada vez más por los problemas sociales que surgen en el proceso de maximizar las ganancias de las organizaciones en el entorno empresarial actual, tales como la contaminación ambiental, la violación de los derechos humanos en algunos países, la mano de obra infantil, el calentamiento global, entre otros. Por lo tanto, es vital que las empresas tengan un balance entre las prácticas empresariales, su desempeño financiero y la Responsabilidad Social Corporativa.

Las empresas, particularmente las que tienen un fondo financiero sólido, han demostrado contribuir, voluntariamente, a la sociedad. Dichas contribuciones se han hecho, recientemente, con base en los principios que propone la Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés), las cuales son: la transparencia, el comportamiento ético y el respeto por los intereses de los interesados, por el estado de derecho, las normas internacionales de comportamiento y los derechos humanos.

Indiscutiblemente, las organizaciones han encontrado en la RSC, una oportunidad sobre sus competidores para consolidar su reputación ante la sociedad y la comunidad financiera. De la misma manera, han logrado mejorar sus relaciones con las otras empresas, gobiernos, medios de comunicación, entre otros actores involucrados en la actividad empresarial.

# REFLEXIONES

## Las estrategias Regionales de Innovación Social (ERIS)

Una de las intenciones de la reflexión hasta este punto hecha es proponer estrategias Regionales de Innovación para la reactivación económica colombiana. Para ello, se trae a colación prácticas de algunas regiones de otros países, que han surgido debido a las acciones que estos gobiernos han llevado a cabo; actividades que, han ocasionado la reactivación económica de sus sectores.

En el caso chileno, los elementos claves que dinamizaron las economías en las regiones tuvieron que ver primero, con **la legitimación** del gobierno y su relación con el empresariado; antes era un gobierno totalmente centralista. Un segundo factor, puede verse en **la articulación** de proyectos y megaproyectos, con el apoyo de la administración central a las administraciones locales, vinculando centros de desarrollo tecnológico, científicos y agencias internacionales para el desarrollo empresarial; todo esto con el soporte de recursos financieros mixtos. Un tercer aporte importante fue la creación de la **cultura hacia el riesgo**, que promovió la experimentación, el derecho a equivocarse y las nuevas prácticas de cocreación colectiva que era poco usual en Chile.

Dichos elementos les permitieron escalar sus estrategias regionales en una Agenda Nacional. Algunos de los ejes propuestos en las estrategias Regionales de Innovación Social (ERIS) fueron: 1) potenciar el recurso humano con infraestructuras especializadas, 2) la creación y apoyo hacia empresas de base tecnológica, 3) la creación de una cultura hacia la innovación, 4) la generación de redes de cooperación y asociatividad empresarial y 5) la gobernabilidad clara y transparente. A cada uno de estos ejes se les destinó un rubro del presupuesto nacional. La formulación de estas ERIS fue el resultado aún más tecnocrático que político, lo que dio un ejemplo claro a seguir (Planas y Fernández, 2018).

En el caso de Castilla y León, la mejor práctica que se puede observar fueron los recursos en cuanto a infraestructura de soporte a los procesos de innovación, es decir, el gobierno descubre que una región apartada sin

conexiones en las vías ni comunicaciones y en entornos propicios para el desarrollo empresarial, está destinado a seguir en la soledad y el abandono, como ocurre particularmente en Colombia con la región del Chocó. Los españoles se propusieron aportar recursos para hacer atractiva la inversión empresarial en esta región, no solo con adecuaciones de infraestructura sino también con la vinculación estratégica de estas actuaciones con las operaciones de dotación de equipamientos logísticos, adecuaciones ambientales y prestación de servicios (Calderón y Ruiz, 2009).

En el caso italiano, un estudio desarrollado en el año 2017 evidenció cuatro grupos de regiones que se podían clasificar en tres ejes: el primero, regiones centradas en la innovación; el segundo, regiones centradas en la investigación estructurada; y el tercero, regiones centradas hacia las interacciones sistémicas. El grupo de mayor innovación lo conforman regiones locales, por lo que se infiere que tienen un alto conocimiento a nivel global. Cabe subrayar que, las regiones con mayor apoyo del gobierno en recursos no son las mejores en innovación. Por lo tanto, parece que, en tales regiones, las políticas no deberían estar orientadas a enriquecer aún más la infraestructura cognitiva, sino más bien a estimular el crecimiento del espíritu empresarial y la capacidad de absorción de los usuarios de dicha infraestructura (De Marchi y Grandinett, 2017).

Con base en ese aliciente espíritu empresarial, se destaca la práctica del agroturismo en algunas de las regiones de Italia y Europa. Dicha actividad se ha convertido en un éxito dentro las regiones debido a que se está consolidando un modelo de negocio, con un nuevo nicho de mercado, para los sectores del turismo y agro. En este modelo de agroturismo se motiva a la gente de la urbe, a disfrutar de la experiencia de vivir en el campo, en una granja rodeada de vegetación y paisajes, lo que atrae de manera particular a las personas que desean descansar. Gracias a esta nueva forma de turismo unido a lo agro, en Italia, se han podido salvar muchos edificios rurales históricos y prestigiosos, así como también se han otorgado empleos a más de 20 mil empresas que están operando este sector.

Este esquema ha logrado que la agricultura tradicional sobreviva en tierras difíciles, dado que estas granjas están ubicadas sobre todo en las colinas y montañas, donde la agricultura que requiere grandes áreas y sistemas de producción altamente industrializados, no puede desarrollarse.



Esta experiencia de agroturismo en Europa favorece a los turistas en su inmersión con el medio ambiente, la cultura, la historia, el arte y la culinaria propias de cada región, (Mipaaf, Agroturismo Italia, 2020). Así que, debido a la coyuntura generada por la crisis sanitaria del COVID-19, se propone la reactivación económica del sector turismo en Colombia, a través de la creación de valor compartido.

Según Porter y Kramer (2011), en su artículo "Cómo reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento", el sistema capitalista está asediado. Además, como ya se abordó en apartados anteriores, en los últimos años, las empresas han sido vistas como una causa importante de muchos de los problemas sociales, ambientales y económicos. La reputación que poseen radica en la creencia de que prosperan a costa de la comunidad.

De acuerdo con los mismos autores, el problema principal de que tengan dicho desprestigio radica en las mismas empresas, debido a que tienen un enfoque anticuado en relación con la creación de valor. Se afirma que priorizan el desempeño financiero de corto plazo, pasando por alto las necesidades más importantes de los clientes e ignorando la influencia que tienen, a largo plazo, en diferentes dimensiones sociales. Aunque las empresas aplican el concepto de Responsabilidad Social Corporativa en sus prácticas, se sugiere que estas empresas ven el problema social y ambiental desde la periferia y no desde el centro.

La propuesta que sugiere Porter y Kramer se basa en la creación de valor compartido, es decir, promover el valor económico de una manera que, teniendo en cuenta sus necesidades, también genere un valor para la sociedad. De esta manera se reconecta el éxito empresarial con el progreso social, sin que se perciba como una forma de filantropía o de producción de riqueza, sino una nueva forma de éxito económico donde todas las partes involucradas ganan.

Debido a los costos no implícitos que suscitan las empresas a través de sus procesos operacionales, como es el caso de la exclusión de las consideraciones sociales y ambientales dentro del razonamiento financiero de las firmas, los estados deben imponer impuestos, regulaciones y otros mecanismos para que las corporaciones internalicen estas externalidades; sin

embargo, el precio en la comunidad sigue siendo bastante alto. La respuesta que han dado las empresas frente a dicho costo social puede ser vista desde los programas de RSC que han aplicado, con el objetivo de mejorar la reputación y minimizar la presión externa. No obstante, la responsabilidad empresarial frente a las consideraciones sociales no es realmente asumida y por ello, se le devuelve al estado o a las organizaciones que asumen una postura para enfrentar el problema; usualmente organizaciones no gubernamentales que median entre la sociedad, el estado y las empresas.

Es por esto por lo que se concibe que el valor compartido es diferente a la responsabilidad social corporativa, ya que, la primera se enfoca en las conexiones entre el progreso económico y la sociedad, no con el objetivo de compartir el valor ya creado por las empresas sino con el fin de redistribuirlo. Igualmente, los problemas sociales son llevados al epicentro para dejar de considerarlos una cuestión que se encuentra en la periferia.

Porter y Kramer argumentan que, una empresa necesita una comunidad exitosa para crear demanda y hacer crecer los activos públicos. Asimismo, que el entorno apoye la misma empresa en su crecimiento significa que esta puede ofrecer empleos y desarrollo económico dentro de la sociedad. De esta manera se gesta una interdependencia entre las políticas públicas, la productividad y la competitividad empresarial, sin caer en la visión tradicional del capitalismo, donde la empresa contribuye a la sociedad únicamente en la medida que genera utilidades, lo que permite originar empleos, sustentar sueldos, hacer compras e inversiones y pagar impuestos.

Por lo tanto, los autores definen el valor compartido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa y a su vez, ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde operan. Lo anterior con el fin de enfocarse en identificar y expandir las conexiones entre el progreso social y económico, tomando como eje la premisa de que tanto el progreso económico como el social, deben ser abordados usando principios enfocados en el valor. Lo cual se logra a través de tres maneras: 1) reconcepción de los productos y mercados, 2) redefiniendo la productividad en la cadena de valor y 3) permitiendo el desarrollo de un *clúster* local. De tal forma que, al incrementar el valor en un área, aumenten las oportunidades en la otra.

El gran reto que enfrentan los países debido a la pandemia se encuentra entre la protección por la vida de su población y evitar el colapso en la economía. Muchos sectores económicos han sido fuertemente golpeados por las restricciones del aislamiento social obligatorio; sin embargo, los más perjudicados son los que naturalmente, apiñan personas en espacios abiertos y cerrados; en este sentido, uno de los más afectados es el del turismo. No obstante, se espera que tan pronto la crisis sanitaria pase, la estabilidad del sector mencionado sea recuperada.

Ahora bien, se sugiere que para reactivar del turismo, en un país como Colombia, el cual tiene muchas necesidades, la creación de valor compartido se enfoque en el estado precario las vías terciarias. De acuerdo con el Congreso de la República de Colombia (2019), el país cuenta con 142 mil kilómetros de vías terciarias, de las cuales solo el 6 % están en buen estado. Las cifras presentadas, aunque demuestran un abandono de las zonas rurales, también podrían considerarse como una oportunidad de mejora para después de la crisis sanitaria.

Dicho lo anterior, la propuesta para la reactivación económica del sector turismo podría centrarse en relacionar la reparación de las vías terciarias con la activación del agroturismo, a través de la creación de valor compartido, de la siguiente manera:

## 1. Reconcepción de los productos y mercados

El objetivo de la reparación de las vías terciarias apunta a la creación de empleo, la conexión de zonas rurales con otras áreas, la reactivación de la economía y al incremento de la competitividad. Paralelo a esto, el gobierno debería invertir en la capacitación de los empresarios para que vieran sus empresas (basadas en el turismo), como lugares donde se espera que el turista aproveche el *espacio* de la mejor manera. Para ser más explícitos, dicho *espacio* correspondería a las diversas experiencias que, a través de los productos ofrecidos, designarían un lugar o una experiencia como la playa, la propia naturaleza o incluso el contexto histórico, por solo citar algunos ejemplos. Este aprendizaje permitiría que los empresarios tengan una mirada más amplia y desbordada de sus empresas y productos para que el turista disfrute sin límites.

De la misma manera, el segmento abarcaría otro tipo de perfil, ya que el turista sería una persona que busca tener una experiencia que esté orientada a la protección del medio ambiente, el enriquecimiento cultural y el desarrollo social a través de la experiencia natural. Esta podría darse a partir de la cocreación; por ejemplo, en el proceso de cocción de un plato típico, en la participación de la producción de una pieza artesanal, etc. De este modo, las empresas estarían empleando mano de obra y materia prima local e igualmente, fortalecerían la identidad cultural del sector.

## 2. Redefiniendo la productividad en la cadena de valor

Los actores involucrados en el campo agroturístico serían personas locales y utilizarían materia prima local, lo que implicaría una minimización de emisiones de gases de efecto invernadero, pues no habría transporte desde lugares lejanos, incluso desde otros países. A su vez, se estaría fortaleciendo la economía propia del lugar, a través de la generación de empleo y el desarrollo de proveedores locales y de nuevos productos.

## 3. Desarrollo de clústeres locales

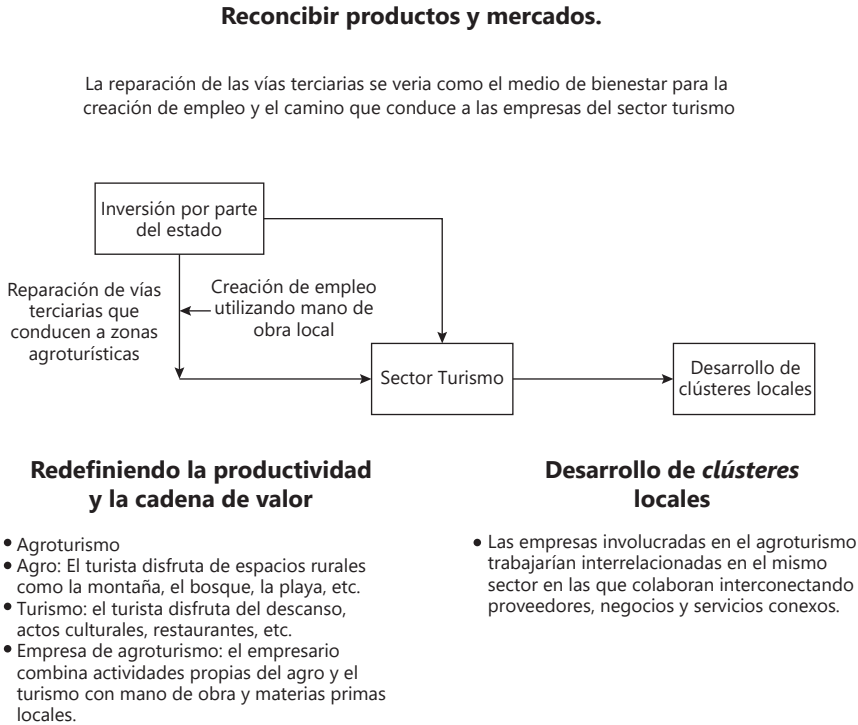
Al incentivarse una economía local podría sugerirse que, de una manera organizada, se creen ecosistemas de negocios que involucren productos y servicios conexos, relativos al sector y propios del lugar en donde se encuentre la actividad turística. La creación de *clústeres* o agrupación de empresas, dependiendo de su actividad económica, traería grandes ventajas para el sector, principalmente la de conectar empresas grandes y pequeñas y así, crear redes de interdependencia dentro de su cadena productiva, que abran la puerta a la competitividad, la productividad, y la innovación.

La figura 1 grafica la propuesta de reactivación económica a través del valor compartido. En la figura 2 se presenta la interacción que puede existir entre los actores involucrados, para la creación de valor compartido.

A partir de estas interacciones entre los actores involucrados, se pretende tener un impacto colectivo que según Kramer y Pfitzer (2016), se basa en la idea de que los problemas sociales surgen y persisten debido a una compleja combinación de acciones y omisiones de los agentes de todos los sectores. Por lo tanto, solo pueden resolverse mediante los es-

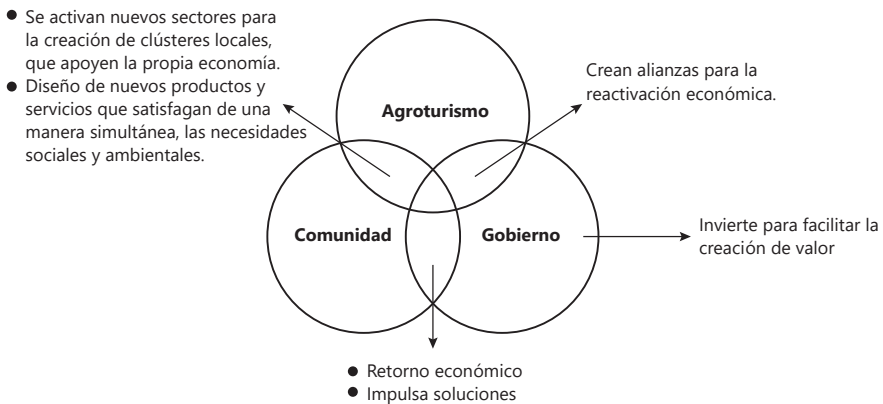
fuerzas coordinados de esos agentes, incluyendo las organizaciones, organismos gubernamentales y miembros de la población.

**Figura 1.** Reactivación económica a través de la creación de valor compartido



Fuente: elaboración propia, basado en (Porter & Kramer, 2011).

**Figura 2.** Interacción para la creación de valor compartido



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con Kramer y Pfitzer (2016), para lograr el impacto colectivo se necesitan cinco aspectos fundamentales, descritos así: 1) un programa en común del que se pretende que los actores involucrados en la reactivación económica del sector agroturismo, tengan una visión compartida de su cambio y un enfoque conjunto de la solución, 2) un sistema de medición compartido, el cual busca determinar la medición de éxito, que aplicado al caso de estudio estaría determinado por la dinámica empresarial del sector agroturístico y así, consolidar el programa en común; de esta manera, se podrían enfocar los esfuerzos a través de 3) actividades que se refuercen mutuamente y den la oportunidad a los actores involucrados de focalizar y desarrollar sus actividades de manera que se complementen unas con otras y que a través de una 4) comunicación constante, puedan crear confianza y coordinar los objetivos del sector para poder dar un 5) apoyo dedicado que fortalezca la columna vertebral del proyecto y de esta manera poder orientar la visión y la estrategia.

Así las cosas, *grosso modo*, se puede sugerir que cientos de organizaciones del sector agroturístico, podrían trabajar juntas de una construcción en la que se respeten las diferencias de perspectiva, culturas e ideología y cuyo objetivo principal sea reactivar un sector que debido a la crisis sanitaria se ha visto altamente afectado.

## CONCLUSIONES

Los efectos del COVID-19 en las economías globales es evidente. Se trata de un cierre forzoso que detuvo las cadenas de producción y el suministro de muchos sectores. Esto ha ocasionado una recesión de restablecimiento lento, puesto que aún no es previsible la terminación de la pandemia. Por esta razón, el Producto Interno Bruto estará marcado por una caída profunda que conducirá a una contracción económica fuerte debido a las medidas de confinamiento para frenar el contagio.

Aunque el abanico de opciones es ambiguo, los estímulos fiscales bien dirigidos son claves para limitar los efectos económicos; sin embargo, pueden desembocar en reformas tributarias apremiantes y a la vez, en estímulos que, en gran parte, deberían orientarse por el gobierno nacional para financiar la reactivación económica.

Todos los sectores económicos se han visto afectados por el nuevo coronavirus; no obstante, el sector turismo es uno de los más perjudicados por las diferentes medidas que implican el cierre de fronteras. Aunque la medida de confinamiento continúa mientras se realiza la escritura de este artículo, se espera que este sector se reactive económicamente cuando la crisis sanitaria esté contralada.

Las estrategias regionales de innovación como apoyo a la reactivación de la economía en Colombia deben centrarse en: 1) el desarrollo de vías que conecten de manera apropiada las regiones apartadas con el resto del país, 2) el estímulo del espíritu empresarial enfocado en los pobladores locales de las áreas rurales con el objetivo de explotar el agroturismo en el país y visualizan con ello los tesoros naturales y artísticos propios de sus culturas, 3) la innovación abierta y colaborativa con la que se articulen las entidades centrales del gobierno con las regionales, los centros de desarrollo tecnológico, las agencias internacionales, las universidades y sectores de la economía propias de cada región.

La creación de valor compartido puede tener un impacto positivo en el que todos ganen. Se verán, entonces, oportunidades económicas en problemas sociales, por medio de la reconcepción de los productos y mercados, la redefinición de la cadena de valor y la creación de *clústeres* locales. Con ello se minimizarán los impactos que, hasta hoy, no se han podido direccionar correctamente, como el desempleo, las emisiones de gases de efecto invernadero, entre otros. De esta manera, las organizaciones se pueden involucrar directamente y ubicar los problemas sociales en el epicentro para verlos como oportunidades económicas que contribuyan socialmente.

## REFERENCIAS

- Benmelech, E., Frydman, C. y Papanikolaou, D. (2019). Financial frictions and employment during the Great Depression. *Journal of Financial Economics*, 133(3). <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2019.02.005>
- Brei, V. y Böhm, S. (2011). Corporate social responsibility as cultural meaning management: a critique of the marketing of "ethical" bottled water. *Business Ethics: A European Review*, 20(3), 233-252. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2011.01626.x>

- Calderón, B. C. y Ruiz, H. P. (2009). Infraestructuras de soporte en los procesos de innovación regional: nuevos espacios productivos en Castilla y León. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (49).
- Cargill, T. F. y Mayer, T. (1998). The Great Depression and History Textbooks. *The History Teacher*, 31(4), 441. <https://doi.org/10.2307/494309>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2019a). *América Latina y el Caribe: proyecciones de crecimiento, 2019-2020*. [https://www.cepal.org/sites/default/files/pr/files/tabla\\_prensa\\_pib\\_balancepreliminar2019-esp.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/pr/files/tabla_prensa_pib_balancepreliminar2019-esp.pdf)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2019b). *América Latina y el Caribe: proyecciones de crecimiento, 2019-2020*. [https://www.cepal.org/sites/default/files/pr/files/tabla\\_prensa\\_pib\\_balancepreliminar2019-esp.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/pr/files/tabla_prensa_pib_balancepreliminar2019-esp.pdf)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020a). *Informe sobre el impacto económico en América Latina y el Caribe de la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45602/1/S2000313\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45602/1/S2000313_es.pdf)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020b). *Informe sobre el impacto económico en América Latina y el Caribe de la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45602/1/S2000313\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45602/1/S2000313_es.pdf)
- Congreso de la República de Colombia. (2019, November 27). *De todas las vías terciarias con las que cuenta Colombia, el 94 % está en mal estado*. Senado de La República de Colombia. <http://www.senado.gov.co/index.php/prensa/lista-de-noticias/546-de-todas-las-vias-terciarias-con-las-que-cuenta-colombia-el-94-esta-en-mal-estado#:~:~:-text=Bogot>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2020). *Empleo y desempleo*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>



- De Marchi, V. y Grandinetti, R. (2017). Regional innovation systems or innovative regions? Evidence from Italy. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 108(2), 234-249.
- ISO 26000. (2019). ISO 26000 - A Standardized View on Corporate Social Responsibility. In S. O. Idowu, C. Sitnikov y L. Moratis (Eds.), *CSR, Sustainability, Ethics & Governance*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-92651-3>
- Kramer, M. R. y Pfitzer, M. W. (2016, september 6). *The Ecosystem of Shared Value*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/10/the-ecosystem-of-shared-value>
- Mankiw, N. G. (2018). *Principles of Macroeconomics*. Cengage Learning.
- Mata, T. (2018). The Managerial Ideal and Business Magazines in the Great Depression. *Enterprise & Society*, 19(3), 578.609. <https://doi.org/10.1017/eso.2017.44>
- Mipaaf. (2020). *Agroturismo o Italia*. <http://www.agriturismoitalia.gov.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/6>
- Planas, L. M., y Fernández, I. (2018). Primeras estrategias regionales de innovación en Chile. *Journal of technology management & innovation*, 13(2), 69-81.
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011). *Creating shared value : how to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth*. Harvard University, Graduate School Of Business Administration.
- Ramanna, K. (2020). Friedman at 50: Is It Still the Social Responsibility of Business to Increase Profits? *California Management Review*, 62(3). <https://doi.org/10.1177/0008125620914994>
- Yang, T. K. y Yan, M. R. (2020). The Corporate Shared Value for Sustainable Development: An Ecosystem Perspective. *Sustainability*, 12(6), 2348. <https://doi.org/10.3390/su12062348>



# Capítulo 9

Propuesta de fortalecimiento a cadena  
de suministro agrícola: garantía de  
seguridad alimentaria en crisis por  
COVID-19

Luz Maribel Guevara  
lmguevara@universidadean.edu.co

Leidy Natalia Zapata  
lnzapata@universidadean.edu.co

## RESUMEN

La enfermedad COVID 19 ha dejado en evidencia la fragilidad de la seguridad alimentaria y social en Colombia, así como del modelo económico y el estado actual de la sostenibilidad a nivel económico y social. Existen dos situaciones asociadas a la falta de acceso de alimentos de los ciudadanos; uno de ellos es la capacidad adquisitiva, y otra, por supuesto, el acceso a los alimentos por incomunicación con la cadena de suministro.

En Colombia, los agricultores en las zonas rurales producen suficiente alimento para abastecer el consumo nacional, mientras que en las zonas urbanas hay escases de los mismos generando inseguridad alimentaria en las urbes y pérdidas en las cosechas e inversiones de los agricultores colombianos.

Esta investigación propone un modelo de cadena de suministro basado en productos y procesos nacionales con un sistema de logística sin incluir intermediarios, con el fin de garantizar que las principales utilidades quedarán en el productor. Este ajuste a la cadena de abastecimiento surge como necesidad para complementar la logística y obtener más eficiencia en los procesos a un menor costo sin arriesgar la calidad en el producto, reducir los costos y riesgos, teniendo en cuenta que la producción agrícola en el país se ubica en zonas rurales y su principal producción es de productos perecederos.

**Palabras clave:** Covid 19, Seguridad alimentaria, cadena de suministro, producción agrícola.

## PERFILES DE LOS AUTORES

**Luz Maribel Guevara.** Doctorada en Ingeniería de Procesos, Universidad EAN, Magister en Ing. Industrial de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas (Bogotá, Colombia). Docente Asociada de la Universidad EAN (Bogotá, Colombia), en las áreas de investigación de operaciones y alineación estratégica y gestión de procesos.

ORCID: 0000-0002-9883-4964

**Leidy Natalia Zapata.** Doctorada en Proyectos de investigación ambiental. Universidad Cepes, en desarrollo sostenible de la Universidad de Manizales. Docente Asociada Docente Asociada de la Universidad EAN (Bogotá, Colombia), en las áreas de Medio ambiente y sostenibilidad.

ORCID: 0000-0002-3314-2844

# INTRODUCCIÓN

El virus SARS-COV2, causante de la enfermedad COVID-19 deja en evidencia que si bien la palabra sostenibilidad ha estado incorporada a nuestro vocabulario de forma recurrente desde el 1972 en Estocolmo y que hablamos de ciudades y procesos sostenibles, solo en dos meses de presencia de este virus desconocido, ocurrió un desequilibrio económico y social a nivel mundial, lo anterior también expuso la susceptibilidad del modelo económico y el estado actual de la sostenibilidad a nivel económico y social. Si bien la globalización, la interconectividad y la centralización de los procesos, siempre presentaron ventajas, el virus permitió identificar algunas de grandes fallas en este sistema, según Chopra y Meindl (2020) «la globalización ha incrementado tanto las oportunidades como los riesgos para las cadenas de suministro».

Existen dos situaciones asociadas a la falta de acceso de alimentos de los ciudadanos, uno de ellos es la capacidad adquisitiva y otra por supuesto el acceso a los alimentos por incomunicación con la cadena de suministro.

En Colombia especialmente se reflejó mediante la falta de acceso alimento y bienes de consumo básico de al menos 19 % según el DANE (2020) mediante los indicadores coyunturales, la necesidad de mejoramiento y replanteamiento de las cadenas de suministro, es paradójico observar cómo los agricultores en las zonas rurales producen suficiente alimento para abastecer el consumo nacional y en las zonas urbanas hay escases de estos generando inseguridad alimentaria en las urbes y pérdidas en las cosechas e inversiones de los agricultores colombianos. Esta investigación propone un modelo de cadena de suministro basados en productos y procesos nacionales con un sistema de logística sin incluir intermediarios, con el fin de garantizar que las principales utilidades quedarán en el productor.

## LA INDUSTRIA AGRÍCOLA Y LA SOSTENIBILIDAD SOCIAL Y ECONÓMICA

La industria agrícola garantiza la soberanía alimentaria de las naciones y el cumplimiento de los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible): 1) fin de

la pobreza, 2) hambre cero, 3) salud y bienestar, 8) trabajo y crecimiento económico, 12) producción y consumo responsable, este sector de la industria opera de una forma diferente al sistema industrial general. El desconocimiento y falta de acompañamiento tecnológico y profesional tiende a no controlar su gestión logística, como resultado, se generan pobres controles e inadecuadas gestiones de materiales, transporte, proveedores y de inventario, es evidente que un proceso ineficiente conduce a bajo rendimiento, costo evitable y riesgos en los procesos relacionados con la compra, distribución, y la gestión de suministros la cual representa aproximadamente un tercio de los costos operativos de las empresas del sector (Kumar, 2008).

Es por esto que las cadenas de abastecimiento deben adaptarse a los cambios, donde esta busca alcanzar una visión clara del suministro basado en el trabajo conjunto de clientes, consumidores y vendedores para anular los costos que no agregan valor, mejorando la calidad, el cumplimiento de los pedidos, mayor velocidad para introducir nuevos productos y tecnologías (Chopra y Meindl, 2020). En la emergencia que vivimos en la actualidad para evitar además aglomeraciones y exposición al contagio, así como dispersión del virus.

La cadena de abastecimiento surge como necesidad para complementar la logística, con el fin de obtener más eficiencia en los procesos a un menor costo sin arriesgar el nivel de servicio ni calidad en el producto. Adicionalmente aplicando los procesos mencionados anteriormente se podrían reducir los costos y riesgos, teniendo en cuenta que la producción agrícola en el país es en el 92 % de los casos perecedera, además la dieta nacional, también basa su alimentación en un 62 % producto fresco, no procesado. Según (ANDI, 2019) en un sondeo realizado con 20 de las empresas que hacen parte de esta industria, compran al año más de 7,8 millones de toneladas de productos agrícolas, mientras que a las plazas de mercado entran aproximadamente seis millones de toneladas.

Se evidenció de igual forma que Colombia no cumple con los pilares de soberanía alimentaria; de acuerdo con "The Six Pillars of Food Sovereignty, developed at Nyéléni, 2007" (Food Secure Canada, 2012), la soberanía alimentaria descansa sobre seis pilares:

**Tabla 1.** Seis pilares de la seguridad alimentaria

1. Se centra en alimentos para los pueblos a) Pone la necesidad de alimentación de las personas en el centro de las políticas. b) Insiste en que la comida es algo más que una mercancía.	
2. Pone en valor a los proveedores de alimentos	a) Apoya modos de vida sostenibles. b) Respeta el trabajo de todos los proveedores de alimentos.
3. Localiza los sistemas alimentarios	a) Reduce la distancia entre proveedores y consumidores de alimentos. b) Rechaza el dumping y la asistencia alimentaria inapropiada. c) Resiste la dependencia de corporaciones remotas e irresponsables.
4. Sitúa el control a nivel local	a) Lugares de control están en manos de proveedores locales de alimentos. b) Reconoce la necesidad de habitar y compartir territorios. c) Rechaza la privatización de los recursos naturales.
5. Promueve el conocimiento y las habilidades	a) Se basa en los conocimientos tradicionales. b) Utiliza la investigación para apoyar y transmitir este conocimiento a generaciones futuras. c) Rechaza las tecnologías que atentan contra los sistemas alimentarios locales.
6. Es compatible con la naturaleza	a) Maximiza las contribuciones de los ecosistemas. b) mejora la capacidad de recuperación. c) Rechaza el uso intensivo de energías de monocultivo.

Fuente: elaboración propia, a partir de Gordillo (2013).

La pandemia generada por la COVID-19, evidenció que la producción de alimentos en el país es suficiente para toda la población nacional, sin embargo, la seguridad alimentaria que es la capacidad de hacer llegar el alimento suficiente y necesario a cada ciudadano quedó en claro que una parte de la población colombiana carece de alimentos si estos no son costeados con un trabajo diario. Otra gran parte de la agroindustria afectada

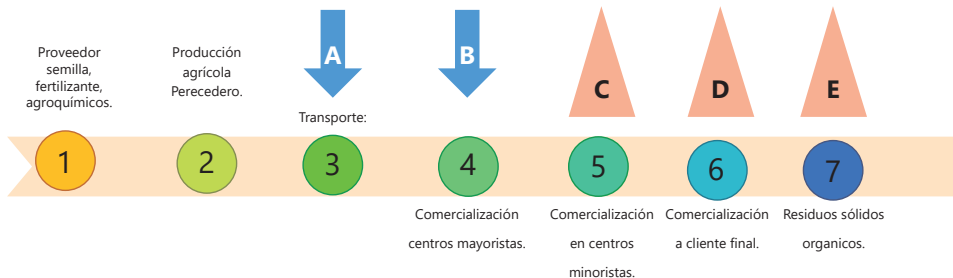


es aquella que se comercializa para exportación, productos como flores, banano y café tuvieron un impacto negativo, debido a la pandemia y al cierre de fronteras.

Por otro lado, la tercerización de los procesos productivos si bien disminuyen los costos de operación, aumentan el riesgo económico, aumentan la huella de carbono y trasladan fácilmente las externalidades negativas a otras poblaciones y ecosistemas, además, llevar a cabo de forma interna todos los procesos permite mejorar el aporte al empleo formal y digno que a su vez repercute en el mejoramiento de los principios de bienestar individual y colectivo. Si bien en la Resolución n.º 2465 del 14 de Junio de 2016 se adoptan medidas de mejoramiento en el proceso, la cadena de abastecimiento sigue funcionando de forma no sostenible.

La cadena de suministro actual de los productos en fresco, producidos por agricultores colombianos tiene la siguiente descripción:

**Tabla 2.** Cadena de suministro agrícola afectada por COVID-19



Fuente: elaboración propia.

A continuación se describe cada uno de las fases existentes dentro de la cadena de abastecimiento, en la cual se identificaron que los principales riesgos y fallas generados por la emergencia generada por la COVID-19, se detectaron en A y B en los procesos de transporte y comercialización en centros mayoristas, lo anterior debido a falta de comunicación y contactos de los agricultores con los centros de distribución, incluyendo el transporte los canales de comunicación se rompieron durante el periodo de aislamiento. Por otro lado, se detecta como oportunidades los procesos C, D y E, específicamente en los procesos de comercialización a centros minoristas, comercialización a cliente final y la gestión de los residuos sólidos.

## Procesos de la cadena de suministro agrícola e identificación de los factores de riesgo

- 1. Proveedor:** semillas y fertilizante, usualmente se encuentra en la zona urbana del municipio de producción, se comercializan agroquímicos para el control de plagas y enfermedades, pero en el 94 % de los casos estos no tienen recomendación de un profesional.
- 2. Producción agrícola:** siembra y cosecha por tradición y dependencia de las condiciones climáticas sin tener información de demanda y oferta para la fecha de comercialización, no se cuenta con datos de inventario ni pronósticos.
- 3. Transporte:** el 88 % de la producción agrícola se lleva a cabo en la zona rural, está en un 60 % se clasifica como ZNI (Zona no interconectada), es decir sin vías de acceso, por tanto, una parte del transporte aún tiene tracción animal, mientras es lleva a las zonas urbanas. El agricultor debe asumir los costos de transporte, y el riesgo total tanto del precio como de la vida útil del producto comprendiendo que este es perecedero. Debido a la facilidad de diseminación y contagio del SARS COV 2, en los humanos, desde el 4 de marzo del año 2020, se inicia un proceso de aislamiento preventivo, propuesto por la alcaldía de Bogotá, posteriormente ocurre un evento de aislamiento obligatorio con el fin de evitar el aumento en la tasa de contagio del virus, por tanto se limita el transporte en todo el país, si bien se permitió el transporte de alimentos, los pequeños agricultores, 55 de 60 analizados, no pudieron transportar sus productos, la razón principal fue la no conexión con canales de comercialización.
- 4. Comercialización en centros mayoristas:** la competitividad disminuye al no tener factores de diferenciación con respeto a los demás productos. De igual forma no se detectaron métodos de planeación de producción en función de oferta y demanda, únicamente por tradición y en función de las condiciones climáticas.
- 5. Comercialización a centros minoristas:** en la mayoría de los casos los dueños de medianos y pequeños tiendas compran los productos en la central mayorista, pero aumenta el riesgo de contagio debido a la aglomeración de personas en las centrales mayoristas.

6. **Comercialización a cliente final:** venta de producto terminado cliente final. Propuesta de tratamiento de residuos sólidos orgánico por medio de métodos de compostaje en lugares a distancias inferiores a 10 km de perímetro en distancia de la fuente de generación con el fin de evitar dispersión de contaminantes como lixiviados, vectores de enfermedades, olores ofensivos y fomentar la autoproducción de alimentos en las urbes.

## EL COVID-19 Y LOS RIESGOS A LAS CADENAS DE ABASTECIMIENTO DE ALIMENTOS

La FAO (2020), se acordaron medidas con el fin de asegurar el abastecimiento de alimentos, entre ellas se encuentran:

1. **Mercados suficientes en la región.** Los *stocks* globales de los principales alimentos se encuentran en niveles satisfactorios. Por otra parte, las cosechas en los países han sido buenas.
2. **La oferta de alimentos** se ha mantenido estable en el mundo y en nuestra región. Por lo tanto, no existen motivos que justifiquen incremento en los precios internacionales de los alimentos, se debe evitar la especulación en este momento de emergencia.
3. **Tiempo de la pandemia.** Las cadenas de abastecimiento de alimentos van a estar sometidas a mayor presión. Cada país debe establecer las condiciones para garantizar el funcionamiento de las cadenas locales, nacionales, regionales y globales de abastecimiento, asegurando los alimentos de forma sostenible.
4. **Coordinación de información.** Mantener adecuados canales de comunicación y establecer buenas prácticas, para adoptar medidas apropiadas de acuerdo con la realidad de cada país para lo cual es importante:
  - a) Proveer asistencia técnica y financiera a los pequeños y medianos productores agrícolas, pesqueros, acuícolas, ganaderos, y pequeños y medianos agroindustriales, que aportan una alta proporción de los alimentos básicos para el consumo nacional.
  - b) Asegurar el funcionamiento regular de los mercados mayoristas locales, regionales y nacionales, garantizando la liquidez, el acceso a ellos de los productos y de los trabajadores.

- c) Implementar programas de emergencia para prevenir las pérdidas y desperdicios de alimentos.
- d) Monitorear en forma constante las cadenas logísticas.
- e) Introducir y fomentar el uso de plataformas y aplicaciones de comercio electrónico de alimentos y otras medidas que permitan reducir el impacto de la sana distancia social y para favorecer cadenas con un menor número de intermediarios entre productores, comercios pequeños y medianos en los barrios, y consumidores.
- f) Promover que las políticas fiscales o comerciales, que definan los gobiernos como parte de su respuesta al efecto económico de la crisis, no debiliten el funcionamiento normal del comercio regional y global de alimentos.
- g) Establecer mecanismos ágiles, público-privados, que operen como comités de emergencia de los sistemas alimentarios, para facilitar el monitoreo constante del abastecimiento y de la situación de los mercados, y la coordinación de respuestas adecuadas en tiempo real.

## PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO AGRÍCOLA PARA MEJORAR LA SEGURIDAD ALIMENTARIA EVIDENCIADAS POR LA COVID-19

Esta propuesta se basa en cuatro fases. La primera es de tipo logístico:

### *Logística*

Uno de los principales factores de riesgo durante la COVID-19, es la aglomeración de personas, de igual forma la centralización genera otros riesgos. Diseñar un sistema de localización de los sistemas alimenticios, usando herramientas tecnológicas, donde el productor pueda indicar.

- El producto.
- La cantidad por ofrecer.
- Su ubicación.
- Precio.
- Fecha de disponibilidad.

Lo anterior pretende disminuir las distancias entre proveedores- productores, clientes intermediarios y finales. Mejorando además los tiempos de distribución, eficiencia en el transporte y descentralización en la distribución mayorista.

El Ministerio de Salud y Protección Social (2020) estableció los lineamientos para el sector productivo de productos farmacéuticos, alimentos y bebidas en Colombia durante la fase de mitigación. Para lo cual la industria de alimentos y bebidas deberá:

- Garantizar el abastecimiento de agua potable en cantidad y calidad suficiente para un día de producción y monitorear el cloro residual libre en todos los puntos de la red interna de distribución de agua.
- Verificar que todo el personal que haga parte del proceso productivo lleve a cabo con rigurosidad la limpieza en el filtro sanitario.
- Reforzar las actividades de capacitación y verificación de lavado y desinfección de manos y hábitos higiénicos.
- Aplicar con rigurosidad los procedimientos de limpieza y desinfección de áreas y equipos, garantizando el uso y concentración de sustancias de comprobada acción en la limpieza y desinfección, haciendo énfasis en áreas de contacto común (ascensores, barandas, puertas, pasamanos, baños, entre otras).
- Si dentro de los procedimientos implementados por la empresa se tiene establecido el uso de tapabocas, garantizar su adecuado uso, cambio frecuente y disposición final. Priorizando su uso en el personal encargado de actividades de alto riesgo tales como recepción y entrega de alimentos, materias primas e insumos, material de empaque, producto terminado, así como durante la actividad de envasado o cualquiera otra que implique exposición de los alimentos.
- De ser necesario el uso de guantes, estos deben mantenerse limpios, sin roturas o imperfectos y ser tratados con el mismo cuidado higiénico requerido para las manos.
- Incrementar la frecuencia y verificación de la limpieza y desinfección de vehículos de transporte de alimentos, materias primas e insumos.

- Procurar garantizar los tiempos de entrega de alimentos, especialmente cuando estos son perecederos, manteniendo siempre las condiciones de cadena de frío, si lo requieren.
- Evitar en la medida de lo posible reuniones y concentraciones de más de 10 personas.
- Reprogramar los turnos establecidos para el acceso a áreas comunes tales como restaurantes, casinos y áreas de descanso de los trabajadores, con el fin de garantizar que no se presenten picos ni reuniones que excedan 50 personas.

## 1. PRODUCCIÓN A NIVEL LOCAL BASADA EN GESTIÓN DE INVENTARIOS Y ALMACÉN

La ANDI, determina que la cantidad de alimentos producidos en el país son suficientes para el abastecimiento nacional, por tanto, no se comprende la necesidad de exportaciones de productos agrícolas que se producen en el país, por tanto, se propone que la primera base de compra sea nacional, en lo posible con producción sobre pedido con planificación por inventario. Lo anterior permite planificar la producción anual agrícola, situación obvia en los demás sectores de la industria, pero no en la agrícola, también permitirá gestionar el almacenamiento con el fin de garantizar la calidad de los productos y aumentar su vida útil, debido a que un 80 % son perecederos, disminuyendo así los riesgos desde los costos de transporte, almacenamiento, distribución y pérdida por vida útil.

Para Vidal (2010) la gestión de inventarios de productos perecederos, la vida útil del producto es reducido debido al rápido deterioro físico que presenta, por ello, el manejo es diferente debido a los cambios en la demanda, por lo que su inventario no se puede almacenar por tiempos indefinidos.

Los objetivos para una adecuada gestión de inventarios son:

- a. Reducir al mínimo □ posible □ los niveles de existencias.
- b. Definir el stock de seguridad de productos terminados, para evitar un desabastecimiento de demanda ante un aumento.

- c. Asegurar la disponibilidad de existencias (producto terminado, producto en curso, materia prima, insumo, etc.) en el momento justo.

Teniendo en cuenta que la producción agrícola colombiana obedece su planeación a las condiciones climáticas y tradicionales, las cuales son cada vez más variables, debido al cambio climático.

Por otro lado, no hay estudios que permitan asociar la demanda de la producción agrícola, debido a que históricamente el precio ha dependido de la oferta de la misma.

La falta de tecnología tanto en términos de conocimiento, herramientas mecánicas y acompañamiento técnico en la cadena de abastecimiento desde el aseguramiento en la comercialización de sus productos, dificultades en el transporte, la incertidumbre en el precio final esperado y percibido, son algunos de los factores que condicionan la producción de los alimentos en Colombia.

El Gobierno colombiano debe apoyar e incentivar el sector agrícola, llevándolo a un nuevo nivel que le permita aplicar tecnología, la cual la lleva a compatibilizar la producción con el medio ambiente e incrementar los resultados de productividad, trazabilidad y sostenibilidad.

## 2. ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO PERMANENTE

La soberanía alimentaria de una nación representa seguridad, disminución de la vulnerabilidad aumento del bienestar y de resiliencia, por tanto, debe ser un factor de gobernanza muy importante. La compra local de alimentos, según la ANDI (2019) [se traduce en generación de bienestar rural para cientos de campesinos y productores agrícolas en todo el país. Por eso, cuando la industria de alimentos crece, esta va a comprar más materias primas y muchos municipios se verán beneficiados], de esta forma la inversión en tecnología, capacitación, acompañamiento técnico, mejoramiento en las vías de acceso, manejo de la información, es una inversión segura en beneficios para la nación.

Por otro lado, aumentar el PIB desde el sector agrícola, permite disminuir factores de dependencia en recursos no renovables, por tanto,

garantiza la constancia del sistema económico, una frase en tiempos de COVID-19: podemos vivir sin petróleo ni oro, pero necesitamos alimentos.

Se hace necesario que el personal técnico y profesional sea un apoyo permanente a los agricultores en el país, donde la producción de alimentos cada vez mejore sus sistemas de producción basándose en la implementación tecnológica, tanto en buenas prácticas agrícolas, que disminuyan la aplicación de pesticidas, ayudando a reducir los costos de producción pero además disminuyendo la carga contaminante en fuentes hídricas, suelos, aire, flora y fauna, que desde la primera revolución verde, ha estado intoxicada, con exceso en los pesticidas. De igual forma el acompañamiento técnico permite, aumentar la producción agrícola, y realizar mejores prácticas, basadas en indicadores y con conexión con los *stakeholders*, implementando herramientas como la gestión de inventarios, la logística, evitando el efecto látigo.

### 3. CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DEL PRODUCTOR

Formación continua que le permita una planificación de su empresa, y no necesariamente realice sus procesos productivos por tradición, conocimientos que le permitan disminuir el riesgo de pérdida de su producción y garantice su producción continua y de buena calidad con utilidades que mejoren su calidad de vida.

Existe la posibilidad además de vincular a los pequeños agricultores en un gremio especial, los cuales por medio de carnetización e identificación mejoren su participación ciudadana, de esa forma el estado mismo puede identificar su ubicación, sistema de producción, e identificarlo como proveedor, pero a su vez como *stakeholders* o grupo de interés con necesidades de participación en la vida crediticia y bancaria.

De igual forma permitiría identificarlo como proveedor con el fin de participar en diferentes escenarios comerciales, lo anterior, debido a que muchos de los apoyos gubernamentales.

Existen diferentes aliados en los sistemas de producción agrícola sostenible en el país que han permitido fortalecer algunas cadenas de



producción agrícola, aliados como The Rainforest Alliance, Natura, UTZ Certification, *Fair Trade*, entre otros, podría generalizarse a los diferentes agricultores del país, permitiendo garantizar en mediano y largo plazo la sostenibilidad de la cadena de suministro.

#### 4. DESCENTRALIZACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN

El juego de demanda y oferta sin indicadores son un factor de riesgo a la comercialización y precio final de los alimentos de origen agrícola, una de las razones es que la principal fuente de comercialización son las centrales mayoristas del país, Corabastos en Bogotá, por ejemplo, los anterior creó en tiempos del COVID-19 varias dificultades. La primera de ellas, la inevitable aglomeración de personas y la susceptibilidad de contagio logado a esto, sin embargo, existen muchos inconvenientes ligados a la centralización de productos perecederos.

La primera de ellas es la distribución de planta, la cual pierde capacidad de gestión en medio de la masificación de los productos, sin diferenciación en un mercado generalizado.

Otra de las dificultades de la centralización es la auto competencia directa y por tanto la canibalización de los precios. La gestión logística de vehículos y personas en un solo espacio, la concentración de contaminantes, distribución de enfermedades agrícolas y humana y la presencia de vector de las mismas, como ratas, cucarachas moscas, entre otras, otros dos factores identificados como dificultades de la centralización es la gestión de residuos sólidos, en este caso orgánicos de fácil descomposición y problemas derivados como lixiviados y olores ofensivos, por nombrar algunos y la dificultad en el abastecimiento del resto de la ciudad cuando existe algún inconveniente con la central de distribución mayorista.

Se propone entonces que en cada localidad de las 20 existentes exista un centro de distribución media, que le permita a los agricultores más cercanos de la zona, tener privilegio de distribución, así mismo, garantizar que el contacto con el cliente intermediario será directo con el productor, con el fin de disminuir el precio final, pero mejorar la utilidad del productor agrícola y no necesariamente de los intermediarios, permitiendo así que

personas con capacidad adquisitiva baja, puedan acceder a los alimentos a bajos precios, sin deteriorar las utilidades del productor.

Es importante tener en cuenta que se debe realizar una caracterización y evaluación del sistema de comercialización de los productos de la región, para lo cual se requiere analizarlo como parte de una cadena de valor la cual está conformada por una serie de actividades secuenciales e interdependientes que buscan satisfacer la demanda de un consumidor y que son realizadas por una gran variedad agricultores permitiéndoles mejorar su calidad de vida.

## 5. CONCLUSIONES

El campo colombiano ha continuado trabajando en esta época de la pandemia y se requiere fortalecer los circuitos cortos de comercialización con el fin de garantizar una adecuada administración en toda la cadena de abastecimiento, generando ingresos para el sector agrícola y los agricultores.

Los organismos internacionales como la Oficina de FAO Colombia ha venido realizado un sondeo de productores, organizaciones y comerciantes los diferentes departamentos de Colombia para conocer la cadena de abastecimiento de alimentos en el país en el actual contexto de COVID-19, para dar a conocer la oferta y demanda de los diferentes productos con ello se podrán establecer una adecuada descentralización para la comercialización de los alimentos garantizando una disposición de los alimentos con calidad, precio, disminución de intermediarios donde ganan los productores y el usuario final.

La función principal de los centros de distribución media es la gestión del flujo de productos y materiales para nuestro caso del sector de agricultura, a fin de generar órdenes de salida para su distribución de los productos de mayoristas y minoristas. Por otra parte, la infraestructura se diferencia de un almacén y bodega, tiene menores factores de costo en instalaciones y mano de obra, así como por su lead time.

# REFERENCIAS

- ANDI. (2019). *Industria de alimentos, un motor para el desarrollo rural del país*. La República.
- Chopra, S. y Meindl, P. (2013) *Administración de la cadena de suministro Estrategia, planeación y operación* (tercera edición). Pearson.
- DANE. (2020). *Indicadores coyunturales*. HYPERLINK [https://www.dane.gov.co/files/ses/ses\_2020/Indicadores\_Coyunturales\_12\_06\_20.pdf] [https://www.dane.gov.co/files/ses/ses\_2020/Indicadores\_Coyunturales\_12\_06\_20.pdf]
- FAO. (2020). *El COVID-19 y los riesgos a las cadenas de abastecimiento de alimentos*. [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/rlc/docs/COVID19/declaracion\\_ministros\\_agricultura\\_abril\\_2020.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/rlc/docs/COVID19/declaracion_ministros_agricultura_abril_2020.pdf)
- Gordillo, M. (2013). *Seguridad y soberanía alimentaria*. Honduras: FAO. <http://www.fao.org/3/a-ax736s.pdf>
- Kumar, A., Zhang, C. N. y Özdamar, L. (2008). Supply chain redesign in the healthcare industry of Singapore. *Supply Chain Management*, 13(2), 95-103.
- Ministerio de Salud (2020). *Lineamientos para el sector productivo de productos farmacéuticos, alimentos y bebidas en Colombia durante la fase de mitigación*. [https://www.minsalud.gov.co/Ministerio/Institucional/Procesos%20y%20procedimientos/GIPS12.pdf] [https://www.minsalud.gov.co/Ministerio/Institucional/Procesos%20y%20procedimientos/GIPS12.pdf]
- Vidal, C. J. (2010). *Fundamentos de control y gestión de inventarios*. Programa Editorial, Universidad del Valle.



# Capítulo 10

Cómo innovar abierta y  
colaborativamente en tiempos de crisis:  
caso sector comercio minorista de  
la ciudad de Quibdó; Supermercado  
Mercadiario Ltda.

Juan Carlos Orejuela  
juan.orejuela@utch.edu.co

María de Pilar Ramírez Salazar  
mpramirezs@universidadean.edu.co

Rafael Pérez Uribe  
riperez@universidadean.edu.co

## RESUMEN

El siguiente artículo presenta la forma como las crisis económicas a lo largo de la historia contemporánea, han afectado de manera importante le economía mundial específicamente a países como Colombia. También han representado la forma como la dinámica empresarial de todos los sectores de la economía, entre ellos el sector de comercio minorista han tenido que recurrir a distintas formas de innovar para ser sostenibles, en la cual, la innovación abierta y colaborativa se ha convertido en un modelo eficiente para buscar y alcanzar éxito en tiempos de coyuntura económica. En esta búsqueda de éxito, la globalización y la apertura económica conllevan a que las empresas de cualquier sector y tamaño tengan que aplicar modelos gerenciales que les permitan ser competitivas en el mercado global, por ello, se aplicó y analizó la Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial (RISE), como modelo gerencial para comprender las variables de innovación y sostenibilidad empresarial en las empresas del sector comercio minorista de la ciudad de Quibdó.

**Palabras clave:** crisis económica, innovación abierta y colaborativa, sostenibilidad empresarial.

## PERFILES DE LOS AUTORES

**Juan Carlos Orejuela Vega.** Profesor Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. Contador público. Magíster y especialista en Tributación y Política Fiscal, Universidad de Medellín. Estudiante de doctorado en Gestión de la Universidad EAN, investigador del grupo Innovación Contable. Temas de interés: innovación, sostenibilidad, enfoques gerenciales, tributos, sistemas contables. jorejue03347@universidadean.edu.co,

**María de Pilar Ramírez-Salazar.** Doctora en Gestión de la Universidad EAN, doctora en Ciencias Empresariales de la Universidad Nebrija, España. Magíster en Gestión de Organizaciones de la Universidad Quebec, Canadá. Administradora de Empresas, Universidad EAN, licenciada en Educación de la Universidad Pedagógica Nacional. Actualmente investigadora, consultora y profesora de la Universidad EAN. Interesada en temas de innovación abierta colaborativa, emprendimiento, gestión y sostenibilidad. Coautora modelo RISE (ruta de innovación y sostenibilidad empresarial). Representante de la RED Universidad Empresa de la América Latina, el Caribe y la Unión Europea (ALCUE). Colíder del programa EAN BIZLAB. Investigadora sénior del Grupo G3pymes categorizado en A1 en Colciencias.

**Rafael Pérez Uribe.** Doctor en Ciencias Empresariales, Universidad Nebrija. Diploma de Estudios Avanzados en Economía Aplicada, Universidad Nebrija. Magíster en Gestión de Organizaciones Universidad EAN. Maître es Sciences Université du Québec a Chicoutimi. Especialista en Evaluación y Construcción de Indicadores de Gestión, Escuela de Administración de Negocios. Estudios de posgrado como Kenkyusei (investigador adscrito) en Control Total de la Calidad y Círculos de Calidad, Fukushima University, Japón. Administrador de Empresas, Universidad Jorge Tadeo Lozano. Autor de investigaciones: 16 con la Universidad EAN (Bogotá), 1 con la Universidad Jorge Tadeo Lozano (Bogotá), 1 con la Universidad de Fukushima (Japón); 1 con Universitée du Quebec a Chicoutimi; 2 con Universidad Nebrija en Madrid, España; 2 con Escuela de Posgrados de la FAC. Autor de 16 libros y coautor de 29 capítulos de libros; coautor de 23 libros; autor y coautor de 106 publicaciones en eventos y revistas nacionales e internacionales en físico, digital y páginas de redes especializadas. Peer reviewed de 38 publicaciones y eventos en el ámbito nacional e internacional. Profesor titular y director del grupo de investigación en gerencia de las grandes, pequeñas y medianas empresas (G3PYMES-A1 en Colciencias) de la Universidad EAN. Investigador sénior categorizado por Colciencias.

# INTRODUCCIÓN

El presente capítulo es una reflexión de los autores en torno a la situación de crisis que se vive en la actualidad en Colombia, especialmente en el sector de comercio minorista. Se aborda en este estudio una exploración de temas acerca de estrategias gerenciales basadas en los postulados de autores como Chesbrough, Leydesdorff y Etzkowitz, Ramírez, Pérez, entre otros. En las cuales, a través de la adopción de modelos de innovación abierta y colaborativa, se puede en tiempos de crisis como la que vivimos actualmente generada por la pandemia COVID-19, diseñar e implementar estrategias innovadoras que permitan fortalecer las organizaciones, proyectos, emprendimientos y sectores de la economía, como el del comercio minorista de la ciudad de Quibdó, Chocó, en el cual la Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial  $\square$  RISE, (Modelo que sirve como instrumento de diagnóstico empresarial dentro del presente análisis). La intención final de los autores es describir factores relacionados con perspectivas, formulación e implementación de estrategias que orientan a las empresas en la toma de decisiones asertivas para su crecimiento y mejoramiento continuo.

## MARCO TEÓRICO

### Breve contexto de las principales crisis económicas

Para entender la dinámica empresarial actual y como responder a los desafíos que en materia de innovación y creatividad nos coloca el mercado, es importante tener presente que las economías han estado marcadas por grandes crisis económicas que se caracterizan por ser impredecibles y ocasionar efectos negativos en el crecimiento económico mundial. Es así como el observatorio de la Organización Mundial del Trabajo  $\square$  OIT, en su informe *El COVID-19 y el mundo del trabajo. Tercera edición. Estimaciones actualizadas y análisis*, manifiesta que la pandemia provocada por el COVID-19, se ha convertido en la peor crisis económica desde la segunda guerra mundial, afectando gravemente la salud, las economías y el mercado laboral a nivel mundial, ocasionando una gran caída en el empleo.

El mismo informe de la OIT, revela que basados en datos económicos y financieros se pudo determinar que, como producto de las medidas tomadas para contener el virus, los sectores más golpeados fueron los servicios



de hostelería y restauración, sector industrial, comercio al por mayor y al por menor, actividades inmobiliarias y las actividades comerciales, sectores en donde se encuentran ubicados el 54 % de los empleadores del mundo, esto es unos 47 millones de empleadores.

En el ámbito latinoamericano, según Stevez (2020), esta región se enfrenta a una recesión sin precedentes, situándola en el -2.1 % del Banco Interamericano de Desarrollo  $\square$  BID, y en el -5.3 % de la CEPAL en su escenario más favorable. Igualmente, el Fondo Monetario Internacional  $\square$  FMI, estima una contracción del PIB regional del -5.2 %, ya que será una economía fuertemente golpeada por los bajos precios del crudo, la nula demanda del turismo y la poca y lenta llegada de materia prima para la producción a escala.

La pandemia aparece en la región en un momento en el que, en los últimos años venía disminuyendo su índice de pobreza. Es así como, la CEPAL, citada por Stevez (2020), indica que la desaceleración económica ocasionada por esta crisis podría generar en la región un incremento considerable en la tasa de desempleo y en la cantidad de personas en condición de pobreza y pobreza extrema, pasando de 185 a 220 millones y de 67.4 a 90 millones respectivamente.

De otra manera, las crisis forjan la historia tanto de las empresas como de los países. Es así, como a Colombia le ha tocado enfrentar en el último cuarto de siglo, crisis de tipo fiscal, financiero, del mercado de valores e hipotecaria. Todo ello ha impactado negativamente el bienestar de la población y el desarrollo del sector productivo, pero también ha dejado enormes lecciones sobre cómo enfrentar los problemas y como innovar abierta y colaborativamente en momentos de crisis.

Para este análisis es importante entender, que un fenómeno de crisis para empresas, entre ellas las que conforman el sector comercio minorista, se identifica por medio de los cambios presentados en las variables de oferta, demanda y condiciones económicas del mercado, ya que la producción o comercialización de bienes por parte de estas empresas y sus niveles de consumo, se ven mermados por la coyuntura económica. En razón, a que las crisis traen con sigo características de inestabilidad en los

mercados, consecuencias que afectan negativamente en gran medida a emprendedores principiantes y luego extendiéndose al resto del sistema. Posteriormente, el primer efecto provocado es la disminución, incertidumbre o el deterioro de las actividades comerciales que existan en estos.

De allí, que un estudio realizado por el centro de estudios de la Revista Dinero (2020) permite dar a conocer, que la **primera gran crisis fue la del fin del pacto cafetero**, está la tuvo que enfrentar el país para el año de 1989, la cual llevó al principal producto de exportación colombiano a su más profunda crisis. La liberalización mundial de este mercado, dominado hasta entonces por un cartel que mantuvo restringida la oferta para sostener los precios altos del producto, puso en evidencia que el país no se había preparado para enfrentar esas nuevas circunstancias.

La **segunda crisis fue denominada todos en la banca**. Se presentó para el año 1999, en esta se precipitó la mayor crisis económica que haya sufrido el país en su historia, con una caída en su producto interno bruto cercana a 4,5 %. Esto originó enormes problemas con el sector financiero el cual, tuvo que ser reestructurado. Bancos vendidos como Bancafé y Banco del Estado o intervenidos como Granahorrar, hogares que entraron en condición de pobreza pues no tuvieron cómo seguir pagando las elevadas cuotas del crédito hipotecario y entidades públicas sobre endeudadas fueron los actores de este drama.

La **tercera crisis fue denominada casa en el aire**. Fue una de las facetas más complejas de la crisis económica de fin de siglo, impactó con la pérdida en los hogares colombianos por cuenta de la debacle hipotecaria. Según los cálculos de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (Anif), la crisis hipotecaria le costó al país 2 puntos del PIB, que es inferior a la que se ha registrado en otros países, pero importante si se tiene en cuenta el impacto social por la cantidad de personas a las que la pérdida de su vivienda mandó directo a la pobreza. De acuerdo con el centro de estudios de la Revista Dinero (2020) esta crisis generó como herencia el impuesto del gravamen a los movimientos financieros (4x1.000); el miedo a endeudarse para adquirir vivienda, lo que afectó la bancarización y, finalmente, una tradición de fallos judiciales con profundo calado acerca de temas económicos.

La **cuarta crisis fue la del Agro**, ya que la apertura económica del año 1991 facilitó la llegada de productos agrícolas importados con un alto componente de subsidio en sus países de origen y la ausencia de una política exitosa de tierras, generaron una enorme postración que ha sufrido el campo colombiano. La quinta crisis se enmarcó con la pérdida de valores. Esta se explica por la poca profundidad que tiene esta actividad, pues siguen siendo muy pocos los empresarios que deciden financiarse a través de la emisión de acciones o bonos.

Dentro de esta, se presentaron los siguientes episodios; el caso de los TES (títulos de deudas públicas), el caso de Inter bolsa y actualmente el país está enfrentando un nuevo fenómeno con el caso de las libranzas, formas de crédito que son titularizadas para abrirse campo en el mercado secundario. Sin embargo, los malos manejos y las malas decisiones de inversión han generado un riesgo importante, razón por la cual, autoridades como la Superintendencia de Sociedades han tenido que intervenir.

Por consiguiente, a través de este análisis se entrará a determinar cómo innovar abierta y colaborativamente en tiempos de crisis desde un enfoque del COVID-19, para las empresas del sector comercio minorista de la ciudad de Quibdó. Destacando con ello, que las crisis pueden ser aisladas, centradas en un sector, sistema social, económico o pueden extenderse a un plano más específico como el relacionado dentro del presente estudio.

## La innovación como estrategia gerencial en tiempos de crisis

Considerando la crisis desde las perspectivas económicas, estas, hacen parte de las perturbaciones que alteran el funcionamiento de los mercados, que agravan los problemas de selección adversa y de riesgo, al punto tal que las empresas son incapaces de asignar eficientemente los fondos para las mejores oportunidades de inversión productiva. De esta manera como resultado, una crisis puede llevar a la economía a un desequilibrio en el cual los mercados financieros cambian repentinamente sus resultados.

Así, para expertos como Arango (2005), es de entender que dentro de un mercado altamente globalizado y en situaciones de incertidumbre, la búsqueda de la productividad y la competitividad por parte de las organi-

zaciones irá a exigir la apropiación de enfoques gerenciales, que les permitan servir como herramientas idóneas para mantener su participación y crecimiento en relación con la producción de bienes y servicios, que de forma rentable satisfagan necesidades y deseos en los consumidores o usuarios, diferenciándose así de su competencia. Arango (2005), plantea que la capacidad de las empresas para obtener resultados superiores depende fundamentalmente de las habilidades gerenciales para adquirir y coordinar recursos, y percibir la información para la toma de decisiones.

Por consiguiente, relacionando la capacidad de las empresas para obtener resultados superiores en una condición de crisis como la generada por el COVID-19, es importante sostener que debido a diversas condiciones en las cuales se destaca la falta de planes de contingencia; sin duda este fenómeno provocará cambios en las cadenas de suministro tradicionales y en especial en las empresas del sector comercio minorista como objeto de análisis dentro del presente estudio. Lo cual, hace necesaria la incorporación de un modelo de innovación abierta y colaborativa, que permita la toma de decisiones estratégicas para orientar a estas organizaciones en planes de prevención ante futuras crisis o pandemias.

Para Tarapuez, Guzmán y Hernández (2016), las estrategias se han convertido en la base para promover el crecimiento, la productividad y la competitividad. Son la herramienta fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las empresas que han logrado perdurar; sin embargo, desde los años sesenta comenzaron a aparecer nuevos términos, como gestión y administración estratégica, y es ahí cuando la estrategia se empieza a convertir en un proceso lógico y consciente, que contribuye a la labor de la gerencia.

Por su parte, Andrews, citado por Tarapuez *et al.* (2016) afirma que las estrategias son patrones para la toma de decisiones que determinan los objetivos y metas, lo que genera planes y políticas para el logro de estos, teniendo en cuenta para este fin los factores económicos y humanos en beneficio de los accionistas, empleados, clientes y comunidad. No obstante, para Beaver (2007) las estrategias orientan las decisiones, permitiendo que los planes operativos se realicen de forma concurrente al logro de los objetivos de la empresa, con la finalidad de incrementar las posibilidades del cumplimiento de las metas. Al respecto, Burgelman (2002) define las

estrategias como la teoría que la alta dirección tiene sobre la base de sus éxitos pasados y futuros.

Por su parte, Miles y Snow (2003) afirman que de las estrategias depende el principal direccionamiento para que las empresas sean clasificadas como inactivas, reactivas, preactivas y proactivas. De esta manera, los procesos estratégicos implican necesariamente que las empresas tengan una planificación a largo plazo, apoyada en procesos formales en los cuales se definan metas, objetivos, programas, actividades, recursos, entre otros, y que además consideren la dinámica del ambiente en el cual operan y los continuos cambios que se presentan en el entorno. Adicionalmente, la articulación adecuada de un proceso formal de formulación, implementación y control estratégico, y la adaptación a los continuos cambios exige que las empresas identifiquen sus capacidades esenciales o competencias centrales.

Así, desde la perspectiva económica y del entorno de los negocios y las crisis, las estrategias están más relacionadas con la capacidad de las empresas para responder a los cambios y exigencias del mercado. Para Hofery, citado por Tarapuez *et al.* (2016), la estrategia es una de las principales herramientas de la alta gerencia para hacer frente a los cambios, tanto externos como internos. De esta manera, hará parte del cómo una empresa aprovecha sus fortalezas para distinguirse de forma positiva de sus competidores, partiendo de un modelo de innovación abierta y colaborativa como alternativa para que esta, acuda al conocimiento externo para la solución de sus problemas, necesidades u oportunidades que se presentan en el entorno en momentos de crisis.

Por consiguiente, las estrategias como enfoque gerencial generado a través de un modelo de innovación abierta y colaborativa, se convierten en guía o plan de tareas que, ordenadas por las metas, políticas y valores de las empresas permiten el mejoramiento continuo dentro de la materialización de los objetivos y la misión de la organización. Ya que este, actuará como generador de ventajas competitivas, lo que a su vez facilita la obtención y el direccionamiento de recursos, y fortalecimientos dentro de ambientes altamente competitivos. Por lo anterior, el modelo de la Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial - RISE como estrategia, es una herramienta utilizada en muchos contextos, y para las empresas del sector

comercio minorista de la ciudad de Quibdó se convertirá en la base para promover su crecimiento, productividad y competitividad.

## Concepción de la innovación como instrumento gerencial para el fortalecimiento organizacional

Desde la perspectiva gerencial la innovación resulta ser un proceso fundamental para las organizaciones, en razón a que permite la incorporación de valores agregados y nuevos atributos diferenciales que se incorporan en los productos y servicios, haciéndolos más atractivos al mercado consumidor, por medio de aspectos significativos que les facilita su posicionamiento de una manera más competitiva en el mercado. Por consiguientes, es importante estar a la vanguardia de las necesidades que se le presentan al consumidor día a día y generando sobre todo a las empresas del sector de comercio minorista como objeto de este estudio, las herramientas estratégicas necesarias para ofrecer productos y servicios innovadores.

Para Drucker, citado por Álvarez (2014), la innovación no es solo un producto de los cambios tecnológicos ni del resultado de la investigación y desarrollo, sino las transformaciones más importantes que se deben hacer de una forma social y organizacional, ya que, es el cambio lo que proporciona la oportunidad a lo nuevo y lo diferente. Debido a esto, lo primero que se hace es identificar los diferentes cambios que se han producido en las empresas y dejar atrás lo que fue creado ayer, en vez de seguir defendiéndolo, para así darle una oportunidad a la generación de nuevas ideas que conduzcan al desarrollo continuo de nuevos productos, servicios y procesos.

En consecuencia, sostiene Oslo (2012) que la innovación no es solo la concepción e implantación de cambios producidos al producto, sino, además cambios que se le deben realizar al marketing, al proceso y a la organización de la empresa, teniendo como finalidad el mejoramiento de los resultados. Estos cambios innovadores pueden ser realizados mediante la adecuación de tecnología desarrollada adquirida, interna o externamente, y la aplicación de nuevos conocimientos que permitan crear nuevos proyectos para el mercado. No obstante, para que estas actividades de innovación se lleven a cabo deben incluirse las actuaciones científicas, organizativas, tecnológicas, comerciales y financieras, para así hacer un estudio de la viabilidad y el éxito de la innovación.

De esta manera, el propósito de la innovación como instrumento gerencial para el fortalecimiento organizacional es desarrollar, una ventaja competitiva sostenible que dure el mayor tiempo posible asociada con la posesión de competencias fundamentales, y que a partir de sus habilidades organizacionales las empresas puedan aplicarlas a productos, clientes o mercados, y convertirlas, por lo tanto, en rentabilidad para la empresa, propietarios y accionistas.

Para Landázuri y Montenegro (2018), el desarrollo y el crecimiento de la empresa dependen de las estrategias innovadoras que se formulen e implementen para generar ventaja competitiva. Para Culkin y Smith (2000, p. 13) «la diferencia de una empresa no está en tomar decisiones complejas por medio de canales especializados, sino de responder o asumir con resultados idóneos, frente a las condiciones cambiantes o adversas del contexto y preferencia del mercado consumidor».

De igual manera, Culkin y Smith (2000) expresan que, para las empresas, el negocio está ligado a la vida e identidad del empresario, en la cual, en razón a la condición presente en la gestión, es importante resaltar cuál o cuáles estrategias de innovación son aplicadas dentro de los casos o situaciones presentadas, esto con el propósito de generar ventajas competitivas, frente al éxito y logro de la permanencia en el mercado.

Porter, citado por Landázuri y Montenegro (2017), sostiene que las ventajas competitivas generadas a través de la innovación, radican en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa con respecto al diseño, la producción, el marketing, las finanzas, entre otras. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costos relativos de las empresas y crear una base para la diferenciación. Es así que diversos autores acogen la teoría de las ventajas competitivas, relacionando el crecimiento de las empresas con las estrategias genéricas planteadas por Porter, las cuales entran hacer el liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o concentración.

## Importancia de innovar abierta y colaborativamente

Con base en los planteamientos de Chesbrough (2003) en donde se manifiesta la importancia de la innovación abierta para que todos los sectores

de la economía tengan una perspectiva diferente de sus propios procesos y modelos de negocios, es que nace en la primera década del nuevo milenio la aceptación de involucrar agentes externos, tales como investigadores, consultores, grupos de investigación, centros de tecnología, agencias del gobierno, entre otras para el desarrollo de programas que mejoren o resuelvan problemas y necesidades a un reto planteado por una empresa o entidad. De esta manera cambian los paradigmas y así mismo cambia el estilo de gerencia. La innovación abierta y colaborativa se sustenta en los conceptos de varios autores que han propiciado el engranaje de la triple hélice y la cocreación como actividad propia de creación entre varios actores para activar los sistemas de innovación regional (Berger, 2005; Gibbons *et al.*, 1984; Freeman y Soete, 1997; Leydesdorff y Etzkowitz, 2001; Prahalad y Ramaswamy, 2004, citados por Ramírez, 2016; Sábado y Botana, 1968). Un ejemplo colombiano de innovación abierta colaborativa se puede evidenciar en el Banco de Fomento Bancoldex año 2016, 2017, 2018 (Ramírez, 2018) en donde se desarrolló un programa para el crecimiento empresarial del país a través de una cátedra orientada en varias universidades del país que en sus núcleos de formación con sus estudiantes daban soluciones innovadoras a los diferentes problemas de los sectores del país y de necesidades empresariales. El modelo de innovación abierta colaborativa diseñado por Ramírez (2016) orienta a los diferentes gerentes a seguir una serie de pasos y principios para que sean exitosos los proyectos a desarrollar. El respeto por la identidad de las personas, el compromiso asumido de las responsabilidades asignadas, la confianza entre las partes, la conformación de equipos de manera interdisciplinaria harán que los resultados de las soluciones a los problemas planteados sean más exitosos.

### Relación entre innovación y sostenibilidad empresarial en las empresas del sector comercio minorista de la ciudad de Quibdó

Como se mencionó anteriormente, para Arias *et al.* (2018), citados por Pérez *et al.* (2018), la globalización y la apertura económica hacen que las empresas de cualquier sector y tamaño, tengan que aplicar modelos gerenciales que les permitan ser competitivas en el mercado global, siempre siendo consecuentes con los recursos que poseen y las necesidades que deben satisfacer en sus grupos de interés (*stakeholders*).



Del mismo modo, Carvajal (2012), citado por Pérez *et. al.* (2018), manifiesta que los modelos sirven para representar realidades que se quieren explicar. Desde el proceso gerencial, los modelos se convierten en la ruta orientadora que permiten alcanzar el crecimiento y desarrollo de las organizaciones que los pongan en práctica. Ninguno asegura el éxito de los resultados por lo que las empresas tienen que adaptar su aplicación a las particularidades de cada organización para de esa forma, sacar el mayor provecho de la utilidad que brindan.

Es así como para comprender las variables de innovación y sostenibilidad empresarial en las empresas del sector comercio minorista de la ciudad de Quibdó, analizaremos la Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial  $\square$  RISE como modelo gerencial que evidencia los riesgos y oportunidades que tiene una empresa o entidad en un momento dado y la ubica en un nivel de madurez.

### *Resultados del modelo RISE en el Supermercado Mercadiario Ltda.*

La empresa Mercadiario Ltda. es una compañía creada en el año 1999 por Víctor Julio Giraldo Franco, empresa con código CIIU # 4711, dedicada al comercio al por menor de alimentos, bebidas, medicamentos y otras mercancías para consumo en los hogares. Actualmente cuenta con 53 empleados entre ellos 11 administrativos. Sus ventas más representativas son de los productos de alimentos, aseo y licores, su competencia directa son los supermercados Confimax, Mercames, El Tambo, Único, Asturias, Colanta, D1 y Olímpica, ubicados en la ciudad de Quibdó, Chocó.

En los datos financieros de la figura 1 se puede observar que los ingresos operacionales han disminuido cada año, esto puede deberse a una disminución en las ventas, lo que puede estar afectando el crecimiento y solides de la empresa, puede ser que la competencia está acaparando el mercado potencial de esta empresa, por lo que se sugiere revisar el comportamiento de sus competidores y conocer mejor los gustos y necesidades de sus clientes actuales y potenciales. El ebitda en consecuencia ha disminuido año tras año. Los gastos operacionales siempre son altos por el pago de salarios, por tanto, la utilidad operacional es baja dejando muy poco o casi nada para invertir en la empresa. Debe pensarse una estrategia

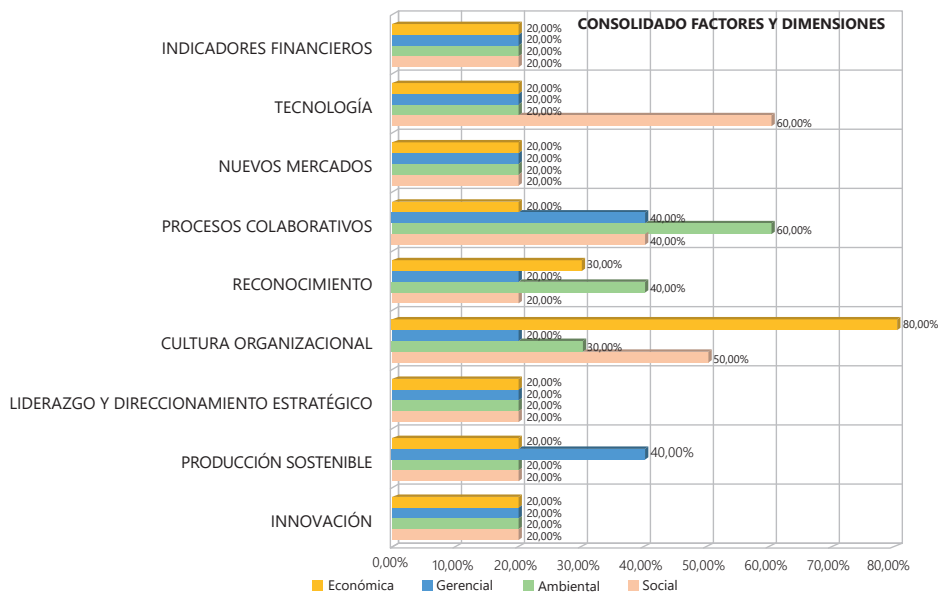
de ahorro para poder más adelante invertir en tecnología y poder expandir un poco el tamaño y capacidad de la compañía. También. llama la atención que los activos de la empresa disminuyen año tras año, lo que representa una pérdida de participación en la propiedad de la empresa por parte de sus socios.

**Figura 1.** Datos financieros de los últimos cuatro años, empresa Mercadario Ltda.

Estados financieros cortados a 31 Dic. (en millones de COP)	2016	2017	2018	2019
TOTAL ACTIVOS	4292	4257	4385	3583
PATRIMONIO	1598	1665	1689	1942
INGRESOS OPERACIONALES	24963	22454	21168	17798
UTILIDAD BRUTA	2781	2914	2854	2424
UTILIDAD OPERACIONAL	154	96	141	56
GANANCIAS Y PERDIDAS	201	166	191	243
COSTOS	22182	19540	18314	15374
GASTOS	3020	2983	3007	2509
EBITDA	269	228	244	142

Fuente: elaboración propia, con datos de los resultados del aplicativo RISE a Mercadario Ltda.

**Figura 2.** Consolidado factores y dimensiones empresa Mercadario Ltda.



Fuente: elaboración propia, con datos de los resultados del aplicativo RISE a Mercadario Ltda.

Como puede observarse en la figura 2, la empresa tiene cuatro factores en el nivel 1, el factor de indicadores financieros, nuevos mercados, liderazgo y direccionamiento estratégico e innovación. Al revisar cada uno de estos factores se observa en el factor de indicadores financieros que sus indicadores se encuentran por debajo de la mediana de su actividad económica, lo que ataca fuertemente la sostenibilidad financiera de la empresa y por ende no hay manera de invertir en proyectos con la sociedad o con el mejoramiento de su entorno, cada año se destruye el valor agregado de la empresa a lo que hay que ponerle atención prioritaria.

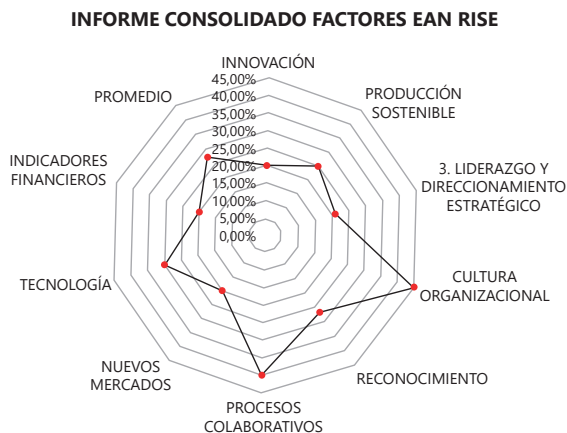
En cuanto al factor de nuevos mercados, no se encuentra un plan o estrategia comercial para entrar en nuevos mercados razón por la cual se refleja en sus ingresos operacionales. Es en este sentido que la empresa debe buscar la manera de encontrar nuevos nichos de mercados y tener una estrategia comercial para cubrir su operación de manera satisfactoria.

En el factor de direccionamiento estratégico se observa que la toma de decisiones no está basada en estudios o análisis del entorno, por tanto, son reactivas a la situación que se vaya presentando, es decir no se tiene una estrategia clara hacia donde quiere crecer la empresa.

En cuanto al factor de innovación, no es una prioridad para los directivos por lo tanto no se innova ni se tiene en cuenta las diferentes maneras de ofrecer sus bienes y servicios a la comunidad y por tanto no se agrega valor en este sentido, oportunidad grande para que se tenga en cuenta y así por medio de apoyos externos aceptando la metodología de innovación abierta pueda esta empresa recibir apoyos y estrategias para crecer.

El factor más fuerte en esta empresa es el factor de cultura organizacional se puede observar en la gráfica con un puntaje del 80 % esto deja ver que la organización es consciente que la inversión en proyectos con la sociedad genera beneficios a mediano y largo plazo y se están trabajando de manera informal acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano como respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el entorno. Esto muestra que, en la actual época de crisis ocasionada por esta cuarentena, la gente, sus colaboradores son primordiales y sus acciones demuestran el interés por cuidar su bienestar.

**Figura 3.** Consolidado factores empresa Mercadario Ltda .



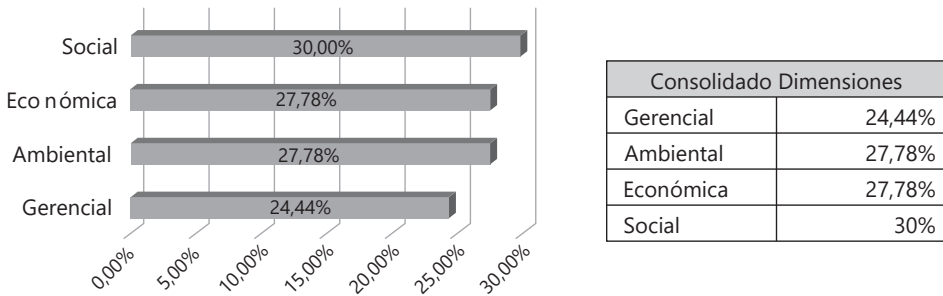
Consolidado factores	
Innovación	20,00%
Nuevos Mercados	20,00%
Indicadores Financieros	20,00%
Liderazgo y Dirección Estratégico	21,43%
Producción Sostenible	25,00%
Reconocimiento	27,50%
Tecnología	30,00%
Procesos Colaborativos	40,00%
Cultura Organizacional	45,00%

Fuente: elaboración propia, con datos de los resultados del aplicativo RISE a Mercadario Ltda.

En el consolidado de factores (figura 3), claramente se observa que el máximo valor lo tiene el factor de cultura organizacional con un 45 % y luego los procesos colaborativos con el puntaje de 40 %, estos factores quedan en un nivel 2 nivel de supervivencia. Según el modelo RISE, esta empresa tiene en cuenta a su capital humano preocupada siempre por su bienestar y desarrollo personal. En estos momentos de cuarentena debido al COVID-19 este sector de la economía es uno de los más favorecidos por la prestación de su servicio de alimentos, gracias a ellos esta empresa sostiene a sus empleados con buenos estándares de flexibilidad manteniendo todos sus prestaciones legales al día y demostrando transparencia y honestidad en todo su manejo operacional.

Los tres factores de menor valor, en su orden innovación, nuevos mercados e indicadores financieros, merecen un análisis detallado para que la alta gerencia de esta empresa pueda elevar el nivel en el que se encuentra.

**Figura 4.** Consolidado dimensiones empresa Mercadario Ltda.



Fuente: elaboración propia, con datos de los resultados del aplicativo RISE a Mercadario Ltda.

Por último, en la figura 4 al querer analizar la empresa por sus dimensiones, aunque los valores sobre 100 % son bajos, es de notar la leve mejora en su dimensión social, demostrando una vez más con este análisis de resultados que esta empresa tiene potencial para el desarrollo de su talento humano lo que representa un pronóstico bueno para elevar su nivel, dado que el trabajo con las personas demanda de valores y principios que las empresas deben fortalecer y en este caso se encuentra el camino dispuesto para seguir mejorando.

La dimensión gerencial, la más baja en los resultados del RISE, deja ver que es perentoria una consultoría profesional para orientar a los directivos al desarrollo de un plan estratégico que le sirva para saber hacia dónde quiere crecer la empresa, explorando formas más actualizadas en la conformación de las sociedades, como lo son las sociedades por acciones simplificadas SAS, también en la búsqueda de nuevos mercados para mejorar sus ventas, segmentar muchos mejor el mercado, nuevos procesos que debe implementar para reorientar su operación, que mecanismos de vigilancia tecnológica debe desarrollar permanentemente y cuál es la mejor opción para convertirse en un supermercado de enfoque sostenible que haga evidente los productos naturales de su tierra y las costumbres y cultura propias de su región.

## CONCLUSIONES

Las crisis sociales y económicas deben convertirse en situaciones en donde debemos colocar a funcionar toda nuestra creatividad para convertirla en innovación. Muy importante que esa innovación se realice de forma abierta

y colaborativa para que las empresas en este caso del sector comercio minorista de la ciudad de Quibdó puedan obtener, las ideas y el conocimiento necesario del entorno, para que a través de la aplicación de modelos gerenciales y de una planeación estratégica seria y colaborativa pueda mejorar su posicionamiento y sostenibilidad en el mercado, agregando valor a la empresa y generando valor compartido para todos sus grupos de interés.

El modelo RISE se sugiere como modelo gerencial que permita el mejoramiento y crecimiento continuo en todas las 4 dimensiones de la sostenibilidad (social, económica, gerencial y ambiental) en las empresas del sector comercio minorista de la ciudad de Quibdó.

El Supermercado Mercadiario Ltda., es un claro ejemplo de empresas que se encuentran en el nivel de supervivencia dentro del marco de referencia del modelo RISE, lo que significa que son empresas que dejaron de ser pequeños emprendimientos para seguir el camino de contribuir con la generación de empleo que tanto necesita la economía de esta región del país.

Quedarse en el nivel 2 de supervivencia es una manera de permanecer en el mercado muchos años, pero sin crecimiento a nivel empresarial por eso es tan importante lograr pasar esta empresa al nivel 3 en donde se comience una etapa de desarrollo de todos sus procesos para llegar a posicionarse como líder de su sector y así contribuir al mismo desarrollo de su comunidad con la generación de mayor empleo y abundancia para sus grupos de interés.

Esta pandemia ocasionada por el COVID-19 ha sido de gran utilidad para la economía del país porque ha puesto a todos los sectores de la economía a repensar sus empresas, a repensar sobre nuevos modelos de negocio para estar cada vez mas preparados para otras crisis que seguramente volverán. Importantes lecciones deja este virus que esta moviendo toda la economía a a nivel mundial

## REFERENCIAS

Álvarez, W. J. (2014). *¿Es la innovación en las pymes colombianas una estrategia para el comercio internacional?* <http://hdl.handle.net/10654/12272>

- Beaver, G. (2007). The Strategy payoff for smaller Enterprise. *Journal of Business strategy*, (6), 11-17.
- Berger, C. y Piller, F. (2003). Customers as Co-Designers: The miAdidas mass customization strategy, *IEE Manufacturing Engineer*, 82(4), 42-46.
- Burgelman, R. (2002). *Strategy is Destiny: How Strategy Marketing shapes a Company future*. The Free press.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press.
- Culkin, N. y Smith, D. (2000). *An emotional business. A guide to understanding the motivations of small business decision takers*. Qualitative market research.
- Estévez, A. (2020). *El profundo, pero transitorio, impacto del COVID-19 en la economía latinoamericana*.
- Freeman, C. y Soete, L. (1997). *The Economics of Industrial Innovation*. Cambridge: MIT Press.
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P. y Trow, M. (1994). *The New Production of Knowledge*. Sage.
- Landázuri, S. N. y Montenegro, N. J. (2018). The Strategic Approach of Michael Porter Applied to Mipymes: *Revista Hallazgos* 21(3), 3-4. The Ibarra - Ecuador Case. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Leydesdorff, L. y Etzkowitz, H. (2001). The Transformation of University-Industry-Government Relations. *Electronic Journal of Sociology*, 5, 2001.
- Miles, R. y Snow, C. (2003). *Organizational Strategy, Structure and Process*. Stanford University Press.
- Observatorio de la OIT. (2020). *El COVID-19 y el mundo del trabajo* (tercera edición).

- Oslo, M. (2012). *The measurement of scientific and technological activities*. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264063525-en.pdf?expires=1587156877&id=id&accname=guest&checksum=90086B-FF0E866FFD6CFCB60A8A106222>
- Pérez, R., Ramírez, M. D. P. y Moscoso, F. (2018). *Modelo EAN-RISE: análisis preliminar de medianas y grandes empresas en Colombia*.
- Prahalad, C. K. y Ramaswamy, V. (2004a). Cocreating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4-9.
- Ramírez, M. P. (2018). Estrategia de relacionamiento universidad-empresa-Estado. Editorial Publisher: UDUAL. <http://redue-alcue.org/webseite/content/publicaciones/vueimpactosocial/Cap-23.pdf>
- Ramírez, M. P. (2016). *Modelo de innovación abierta colaborativa, caso Bancoldex*. (Tesis doctoral). <http://edicionesean.universidadean.edu.co/index.php/productos-de-investigacion1/tesis-doctorales/23-publicaciones/472-modelo-de-innovacion-abierta-colaborativa-para-la-banca-de-fomento-caso-bancoldex>
- Ramírez, M. P., Pérez, R. I., Salcedo, C. y Huffington, J. (2019). *RISE Model: Its application on diving enterprises located in the San Andrés Archipiélago*. Ediciones Springer. <https://www.springer.com/gp/book/9783030155254>
- Revista Dinero. (2018). *Informe económico* [Los tropiezos de la economía colombiana en los últimos 25 años].
- Sábato, J. y Botana, N. (1968). La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina. *Revista de la Integración*, 1(3), 15-36.
- Sánchez, A. A. y Bañón, A. R. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pymes industriales en España. *Universia Business Review*, (8), 38-51.







Este libro surge de las reflexiones de estudiantes del Doctorado en Gestión de la Universidad EAN e investigadores de diferentes grupos categorizados en Minciencias, preocupados por la situación actual por la que se está atravesando en Colombia debido al virus del COVID-19 que cambió drásticamente la dinámica económica nacional y mundial.