



# ESTRATEGIAS Y CASOS

emergentes en el campo  
del desarrollo sostenible,  
una tarea global

**Compilador**

Raúl Antonio Cera Ochoa



Fundación Universitaria  
**SAN MATEO**

# ESTRATEGIAS Y CASOS

emergentes en el campo  
del desarrollo sostenible,  
una tarea global



# ESTRATEGIAS Y CASOS

emergentes en el campo  
del desarrollo sostenible,  
una tarea global

Raúl Antonio Cera Ochoa  
Compilador



Fundación Universitaria  
**SAN MATEO**

---

Editorial

**Estrategias y casos emergentes en el campo del desarrollo sostenible, una tarea global**

© 2019, **Fundación Universitaria San Mateo, Bogotá**  
**Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas**

© **Raúl Cera Ochoa, Compilador, 2019**

**Primera edición, 2019**

ISBN 978-958-52522-8-8 (digital)

**Colección libros resultado de investigación**

**Recepción:** Mayo 2019

**Evaluación de propuesta de obra:** Julio de 2019

**Evaluación de contenidos:** Septiembre de 2019

**Aprobación:** Diciembre de 2019

**Autoridades Académicas**

María Luisa Acosta Triviño, Vicerrectora Académica y de Investigación

Vivian Janeth Ferreira Díaz, Vicerrectora Extensión y Calidad

Andrea Meza Ferreira, Vicerrectora de Servicios Académicos

Elizabeth Araque Elaica, Decana Facultad Ciencias Sociales y Administrativas

Ricardo Acosta Triviño, Director de Investigación

**Preparación editorial**

**Editorial Universitaria San Mateo**

Raúl Cera Ochoa, coordinador de publicaciones

Paula Cabezas García, correctora de estilo

Miguel Angel Sandoval, maquetación

**Transversal 17 No 25-25**

**editorial@sanmateo.edu.co**

**<https://www.sanmateo.edu.co/editorial.html>**

**Bogotá, D.C., Colombia, 2019**

Este libro ha sido evaluado por pares ciegos, cumpliendo con los criterios de selectividad, temporalidad, normalidad y disponibilidad propuestos por el Ministerio de Ciencias y Tecnología MINCIENCIAS.

Licencia Creative Commons - Atribución - Uso no comercial – Sin derivar

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en sistema recuperable o transmitida en ninguna forma o por medio electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otro, sin previa autorización por escrito de la Coordinación de Publicaciones de la Fundación Universitaria San Mateo y de los autores.

Hecho en Bogotá, D.C., Colombia

Catalogación en la publicación – Biblioteca Nacional de Colombia

---

Estrategias y casos emergentes en el campo del desarrollo sostenible, una tarea global / Raúl Antonio

Cera Ochoa, compilador. -- Bogotá : Fundación Universitaria San Mateo, 2019.

1 recurso en línea : pdf. -- (Colección libros resultado de investigación)

ISBN 978-958-52522-8-8 (digital)

1. Desarrollo sostenible 2. Sostenibilidad 3. Desarrollo económico - Aspectos ambientales I. Cera Ochoa, Raúl Antonio, comp. II. Serie

CDD: 333.716 ed. 23

CO-BoBN- a1057311

# TABLA DE CONTENIDO

<b>Presentación</b>	<b>7</b>
---------------------	----------

---

<b>Prólogo</b>	<b>8</b>
----------------	----------

César Eduardo Jiménez Calderón

---

## Capítulo 1

### **Las escuelas de campo de agricultores como estrategia de producción responsable**

Yamile León Vargas

**9**

---

## Capítulo 2

### **Gestión del cambio en el área de desarrollo urbano de una municipalidad (Perú)**

José German Salinas Gamboa  
Tony Steven Castillo Avalos  
Lucero Fuentes Rodríguez

**19**

---

---

Capítulo 3

**Potenciación de la  
agroecología en la canasta  
exportable de Colombia**

Juan Harvey Castro Trujillo  
Siris María López Rodríguez

**48**

---

Capítulo 4

**Potencial turístico de la  
región Cundinamarca,  
Colombia (perspectiva desde  
el turismo sostenible)**

Mónica Alejandra Pachón Rodríguez

**60**

---

## Presentación

En términos del mundo actual, el desempeño del ser humano ha sido poco eficiente si hablamos de sostenibilidad ambiental; una preocupación creciente a nivel mundial que conduce al agotamiento paulatino de los recursos naturales del planeta y al aumento de la pobreza. Por consiguiente, se desencadenan grandes retos en la estrecha relación del desarrollo económico y el medio ambiente, por lo tanto, el cambio climático.

Al mismo tiempo, emerge la necesidad de soluciones innovadoras en un planeta que demanda economías e infraestructuras resilientes. Aquellas que contribuyan a una gestión sostenible como tarea global para la adopción de una producción y un consumo más responsable. Este es un nuevo paradigma de desarrollo global que enmarca aspectos económicos, sociales y medioambientales; donde la triada de gobierno, empresa y academia juegan un papel importante en pro del compromiso dinámico de difundir y propender por la contabilidad ambiental de los recursos naturales del planeta.

SIRIS MARÍA LÓPEZ RODRÍGUEZ

*Directora Programa Negocios Internacionales  
Fundación Universitaria San Mateo  
Negociadora Internacional*

## Prólogo

El propósito del siguiente manuscrito es presentar algunas estrategias y casos emergentes en el campo del desarrollo sostenible como una tarea global. En este contexto, los autores han considerado abordar temas como la exportación de servicios turísticos basados en la naturaleza por Mónica Alejandra Pachón Rodríguez; la evolución comercial que ofrece el mercado agroecológico internacional de Juan Harvey Castro Trujillo y Siris María López Rodríguez. Por último, el caso de las escuelas del campo de los agricultores como una estrategia de producción responsable de Yamile León Vargas.

El primer enfoque (sobre el rico potencial del turismo de naturaleza) aborda las áreas de conservación, los activos naturales, los humedales, los lagos y otras características sobresalientes de Cundinamarca, Colombia. El segundo enfoque implica un mercado agroecológico que es consumido, principalmente, por un segmento de individuos ricos y educados. De esta manera, se necesitan esfuerzos adicionales para hacer que los alimentos agroecológicos sean accesibles para la población en general.

Finalmente, ahora es necesaria una producción responsable para que el mundo se comprometa a la adopción de energías limpias, de acuerdo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

En cierto modo, los esfuerzos actuales que hacen los científicos y la población para mantener los objetivos de desarrollo sostenible al alza despejarán las condiciones a las que asistirán las próximas generaciones para alcanzarlos.

CÉSAR EDUARDO JIMÉNEZ CALDERÓN

*Profesor de pregrado y posgrado de la Universidad César Vallejo, Perú*

*Ph. D en University Management*

---

# Las escuelas de campo de agricultores como estrategia de producción responsable

---

Yamile León Vargas

Magíster

Corporación Unificada de Educación Superior (Bogotá)

**Resumen:** Las Escuelas de Campo de Agricultores (ECAS) como enfoque de aprendizaje participativo (aprender haciendo) surgen en Asia a finales de 1980, diseñadas por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y se extienden alrededor del mundo gracias a sus resultados exitosos. En el documento se aborda, en el contexto de la agricultura familiar, la contribución de las ECAS desarrolladas con la producción y consumo responsables en Bogotá; en tanto generan buenas prácticas agrícolas y capacidades que potencian a las comunidades en donde se desarrollan, en línea con la agenda 2030. A partir de la revisión bibliográfica y de entrevistas realizadas a actores participantes en las ECAS estudiadas, se describen algunos de sus elementos significativos que hacen de las escuelas un aliado real del desarrollo rural sostenible.

**Palabras clave:** desarrollo sostenible; agenda 2030, escuelas de campo de agricultores; ECAS; economía familiar.

## Introducción

### **Desarrollo sostenible y la agenda 2030 (Subsección).**

En septiembre del 2015, en el marco de la Cumbre de Desarrollo Sostenible, la Asamblea General de las Naciones Unidas (ONU) aprobó el documento “Transformando nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”; contiene 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) orientados hacia la consecución de la sostenibilidad ambiental, económica y social de los 193 Estados que la suscribieron (CEPAL, 2018); en la Agenda también se contemplan las directrices fundamentales para su implementación con el fin de avanzar hacia un nuevo modelo de desarrollo.

La formulación de los ODS y las metas contempladas para cada uno de ellos surgieron a partir de las permanentes consultas a los representantes de los países miembros de la ONU y de los aportes de la sociedad civil, la academia y el sector privado (Cepal, 2015). La Agenda 2030, como compromiso global de cara al desarrollo sostenible del planeta, estuvo antecedida por varias estrategias orientadas en el mismo sentido: el programa 21 o agenda 21 y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

En la Conferencia sobre Medio Ambiente y Desarrollo (Cumbre de Río-Cumbre de la Tierra), realizada en 1992, se aprobó el programa 21/agenda 21, una estrategia de acción que incluye normas para alcanzar el desarrollo sostenible desde el punto de vista económico, social y ecológico, garantizando que ninguna de esas dimensiones prevalezca sobre la otra (Bustos y Chacón, 2009). En el programa 21 se abordan los problemas que para la fecha se presentaban en relación con el desarrollo y medio ambiente y se “trata de preparar al mundo para los desafíos del próximo siglo” (ONU, 1992).

En términos generales, el programa es una respuesta a la insostenibilidad del sistema de producción y consumo prevaleciente; pretende que, a partir de la integración de la justicia social, el ambiente duradero y una economía sostenible, se consiga una mejor calidad de vida (Martínez y Martín, 2002), objetivos que solo pueden ser alcanzados con la acción colectiva de los Estados. Como estrategia, establece líneas de acción, objetivos y medios de implementación que conduzcan hacia tales objetivos; su puesta en marcha incluye el ámbito nacional y local (Angulo, 2013).

Luego del programa 21, en el año 2000, la ONU adopta la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas (aprobada por 189 Estados miembros) me-

diante la cual los países se comprometieron a alcanzar, hasta 2015, los 8 ODM (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, 2000). Los ODM se constituyeron en la primera agenda global de desarrollo con metas y compromisos claramente establecidos, aunque presentaban algunas limitaciones que repercutieron en su cumplimiento.

Los ODM, al estar dirigidos especialmente a los países desarrollados (ONU, 2015) y al centrarse en la erradicación de la pobreza, no abordan de manera profunda los desajustes ambientales y sociales ocasionados por la concentración de la riqueza, entonces, hacen parte de los limitantes. Para el 2015 no se alcanzó el pleno cumplimiento de los ODM, aunque se presentaron avances significativos en algunas metas, tal como sucedió en el caso de América Latina y el Caribe (Cepal, 2015). En este contexto surgen los ODS, Agenda 2030.

Con la Agenda 2030 se concluyen una serie de debates que se venían dando desde la década de 1990 del siglo XX, encabezados por las Naciones Unidas, en torno al vínculo existente entre sostenibilidad y desarrollo. Al mismo tiempo surgen retos significativos para los países que la suscribieron pues deben trabajar para alcanzar las metas establecidas para cada uno de los ODS que la componen. La Agenda es “un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad que también tiene la intención de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia” (ONU, 2015) y se pretende conseguir a través del cumplimiento de cada uno de los 17 ODS.

Dentro de los ODS, el número 12 hace referencia al consumo y producción sostenible; propone cambiar el modelo de producción y consumo existente actualmente. Este objetivo se orienta hacia el fomento del uso eficiente de los recursos y la energía, la gestión ecológica de productos químicos y la reducción en la generación de desechos, en cuanto a la producción se refiere (ONU, 2015b).

Es importante señalar que los impactos ambientales más fuertes en los alimentos se presentan en la fase de producción (agricultura y procesamiento de alimentos) y que “la degradación de la tierra, la disminución de la fertilidad del suelo, el uso insostenible del agua, la sobrepesca y la degradación del medio marino están disminuyendo la capacidad de la base de recursos naturales para suministrar alimentos” (ONU, 2016).

En ese sentido, este trabajo se centra en el objetivo relacionado con la producción. Para afrontar con éxito dichos retos se requiere del trabajo mancomunado de instituciones públicas, empresa, sociedad civil y academia, quienes desde diferentes ámbitos, sectores y niveles aportan al cumplimiento de la Agenda.

### **Colombia y los ODS.**

Para el caso de Colombia, la ruta a seguir para el cumplimiento de los ODS se establece en el Documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) 3918, con 16 grandes metas. Son 30 entidades nacionales liderando una estrategia y un esquema de seguimiento de rendición de cuentas. Además, establece la manera en que las apuestas sobre los ODS lleguen a los diferentes territorios del país, a través de la regionalización de las diferentes metas (CONPES, 2018).

Dentro del documento también se presentan los avances logrados por el país en cuanto a la implementación de los ODM; alcanza un promedio de cumplimiento de 86,6% para los ocho (8) objetivos. Esta retroalimentación es fundamental, a partir de los avances en cada uno de los 50 indicadores establecidos para medir el cumplimiento de los ODM, se establecieron las prioridades en cuanto a la implementación de los ODS (CONPES, 2018).

El presente documento parte de la hipótesis según la cual en el marco de la Agricultura Familiar (AF) se generan buenas prácticas agrícolas impulsadas por procesos de aprendizaje participativo (aprender haciendo). Lo anterior es característico de las ECAS que se alinean con los propósitos de la Agenda 2030, específicamente, con la producción sostenible y responsable. Este capítulo surge en el marco del proyecto de investigación “Estudio de las tendencias de los Negocios Internacionales de cara al desarrollo sostenible en el marco de la crisis actual del Capitalismo”, proyecto del grupo de investigación del programa de negocios internacionales de la Corporación Unificada Nacional (CUN). Este trabajo pretende mostrar cómo mediante del aprendizaje participativo se dan prácticas sostenibles que benefician a las comunidades y aportan a la consecución de un planeta ambiental y económicamente sostenible.

## **Consideraciones teóricas y metodológicas**

### **Las escuelas de campo de agricultores.**

La publicación en 1987 del informe Brundtland, de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, marcó el inicio, de manera formal y en el ámbito internacional, de un amplio debate sobre desarrollo sostenible y consecuentemente de la necesidad de hacer converger las políticas económicas y ecológicas en la toma de decisiones en aras de alcanzar dicho desarrollo (ONU, 1987).

De acuerdo con el informe, el desarrollo sostenible es aquel “que satisface las necesidades de la generación actual sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (ONU, 1987). Esta definición, aunque ha recibido múltiples críticas, es utilizada ampliamente en instancias políticas, científicas e institucionales (Stoddart, 2011, citado en León, 2019).

En esa misma línea, con el propósito de contribuir con un desarrollo rural más amable con el ambiente, a finales de 1980 surgen las ECAS. Estas son concebidas como un enfoque de aprendizaje grupal, desarrolladas e impulsadas por la FAO. Las escuelas toman como centro del aprendizaje al agricultor y el entorno es la fuente y recurso que utilizan. En el proceso interviene un facilitador –técnico– quien orienta al grupo de participantes en el proceso de toma de decisiones y solución de problemas agrícolas (FAO, 2017). El facilitador se convierte en una especie de intermediario entre las tecnologías existentes y los participantes con sus conocimientos y experiencias. Su papel no guarda relación con el maestro convencional que imparte sus conocimientos sin tener en cuenta las perspectivas de los estudiantes y sin poner en práctica lo aprendido.

En las ECAS el aprender haciendo es el elemento clave, por ello los conocimientos previos y la experiencia de los agricultores son de vital importancia; a partir de los mismos de la activa participación se resuelven los problemas planteados en la parcela o unidad productiva. En el aprender haciendo, como metodología de aprendizaje, se deja de lado la recepción pasiva de conocimiento y se prioriza el aprendizaje experimental, directo, en el que la prueba error y el consiguiente descubrimiento guían el proceso.

Las actividades prácticas que los estudiantes realizan enfatizan en su lógica matemática y lingüística, así como en la inteligencia espacial (Flick, 1993). Desde la noción constructivista, la experiencia permite a los estudiantes construir su propio significado del mundo que lo rodea, a través de una creación mental, lo que un profesor no puede lograr simplemente hablando (Saunders, 1992). Dicha construcción marca una diferencia esencial frente al aprendizaje tradicional, donde el alumno es receptor pasivo de conocimiento.

En aprender haciendo (aprendizaje experiencial) la experiencia tiene un alto potencial para promover el conocimiento por cuanto los individuos encuentran significado a su interacción con el medio (Dewey, 1938 citado en Romero, 2010). Sin embargo, la experiencia por sí sola no genera conocimiento; se necesita que el individuo participe y se implique cognitivamente, es decir, que frente a lo experimentado busque sentido, lo relacione con sus conocimientos y

experiencias previas y además estructure los conceptos de tal forma que le sea posible usarlos en otras y diferentes situaciones (Romero, 2010). En este tipo de aprendizaje, a partir de la formulación de problemas, el individuo es motivado para que experimente y reflexione, y a partir de allí, utilizando su creatividad, busque las posibles soluciones al problema que se ha planteado (Itin, 1999).

En las ECAS se aprende haciendo, además, se busca que el desarrollo sea sostenible ambiental, social y económicamente; por ello, se enfatiza en procesos de producción sostenibles o responsables como factor clave del aprendizaje. Lo anterior teniendo en cuenta que desde el programa 21 se reconocía que la principal causa de deterioro ambiental son los patrones insostenibles de producción y consumo que existen a nivel global, especialmente en los países desarrollados (ONU, 1992). Esos patrones de producción y consumo son importantes porque afectan la calidad y disponibilidad de los recursos naturales, el desarrollo de asentamientos humanos y la generación de residuos (Pérez, 2007). De manera general, hablar de consumo y producción sostenibles, tal como lo plantea el ODS 12, significa “hacer más y mejores cosas con menores recursos”.

En el contexto anterior, y teniendo en cuenta que, en el sector rural, tanto de los países desarrollados como en vía de desarrollo, predomina la economía familiar (Rodríguez, 2017); las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) se constituyen en un elemento esencial a la hora de avanzar hacia una producción sostenible y ecológicamente responsable. Para la FAO, las BPA significa “aplicar principios, normas y recomendaciones técnicas a la producción, procesamiento y transporte de alimentos, orientadas a cuidar la salud humana, proteger el medio ambiente y mejorar las condiciones de trabajadores” (FAO, 2007).

### ***Material y Métodos.***

El presente estudio tiene un abordaje metodológico cualitativo, parte del diseño de investigación flexible, de carácter descriptivo y analítico. El diseño flexible es aquel que permite encajar las decisiones no planificadas del proceso de investigación (Strauss y Corbin, 1998) dentro de un esquema planificado de acciones, como la delimitación y el planteamiento del problema de investigación.

Para el desarrollo del estudio se hizo revisión bibliográfica sobre las ECAS y su implementación en Colombia; permitiendo un acercamiento a este enfoque de enseñanza aprendizaje y el pertinente análisis de su aporte como estrategia para lograr el desarrollo sostenible. Para validar la hipótesis de trabajo, se realizaron entrevistas a actores vinculados con las escuelas, quienes llevan

vinculados, mínimo, tres (3) años. Asimismo, se revisó literatura acerca del desarrollo sostenible y su configuración en el escenario de las Naciones Unidas, para posteriormente centrarse en los principales aspectos de la producción sostenible en el marco del cumplimiento de los ODS.

## Resultados

Las ECAS se han extendido por el mundo, incluyendo América Latina. En Colombia, de la mano con entidades públicas como el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), gobernaciones, así como privadas. Además, se han desarrollado más de 3000 escuelas, la mayoría ubicadas en Antioquia, Cundinamarca y Boyacá (FAO, 2018). Utilizar el enfoque de las ECAS, centrado en el agricultor, basado en la experiencia y tomando como herramienta de estudio el entorno (Braun, Thiele y Fernández, 2000) ha generado resultados que están en línea con la producción y consumo responsables, empoderando a las comunidades participantes.

En Bogotá, en las zonas rurales de las localidades de Ciudad Bolívar, Usme, Sumapaz, Chapinero y Santafé se han desarrollado ECAS en más de 100 unidades productivas. En estas no solo se generan BPA, también se ha logrado consolidar experiencias de asociatividad, empoderamiento y generación de ingreso para los propietarios de las unidades productivas, así como para la comunidad en general.

La aplicación permanente del enfoque de aprendizaje experiencial (aprender haciendo) de las escuelas ha posibilitado que las unidades productivas alcancen un mejoramiento continuo; junto con la organización lograda permite que muchas de ellas exploren la posibilidad de incursionar comercialmente en mercados internacionales. Para que dicha incursión se alcance, es necesario que las unidades obtengan certificaciones de producción ambientalmente sostenibles, en términos generales, mejorará sus posibilidades comerciales y sus ingresos.

Hasta la fecha, en las ECAS estudiadas que acumulan un proceso cercano a los tres (3) años, los agricultores han optado por vender su producción en el mercado local, básicamente porque en la etapa en que se encuentra les resulta más rentable continuar abasteciendo la demanda interna que ingresar a otros mercados. En varias ocasiones, el precio pagado por sus productos en el mercado local resulta más beneficioso que del mercado externo, en gran medida, por los costos que implica el proceso exportador.

Pese a lo anterior, y como el desarrollo de BPA es uno de los principios esenciales de la estructura de aprendizaje de las ECAS, se evidenció que a medida

que se desarrollan las escuelas y los participantes logran solucionar sus problemas a partir de la experimentación, orientados por el facilitador, uno tras otro ciclo productivo, logran mejorar técnicamente y avanzar en el desarrollo BPA. Cuando en la unidad productiva se dan las buenas prácticas se socializan entre los demás agricultores de la zona y familias cercanas a las escuelas. Así, los logros en esa materia tienen un mayor alcance y repercusión.

## Conclusiones

Lograr el cumplimiento de los ODS, avanzando hacia la consecución del desarrollo sostenible, requiere del esfuerzo conjunto de la sociedad civil, la empresa privada y las instituciones públicas. Las ECAS estudiadas, ubicadas en zonas rurales de Bogotá en entornos de economía familiar, como enfoque de aprendizaje se convierten en una estrategia significativa hacia la producción responsable. Generan BPA y mejoran las condiciones socioeconómicas de sus participantes a través de la generación de ingresos.

Así, comunidades más empoderadas y organizadas, sintonizadas con el cuidado del medio ambiente y socialmente inclusivas, evidencian que las ECAS son un aliado real significativo hacia la consecución de los ODS.

Cabe la pena llamar la atención acerca del poder de las ECAS como estrategia para avanzar hacia patrones de producción sustentable. Por un lado, la metodología que las caracteriza aporta al mejoramiento social, ambiental y económico de las comunidades que las desarrollan. Por otro lado, sus buenos resultados han hecho que se extiendan por los diferentes continentes, en entornos de economías familiares, convirtiéndola en una estrategia que permite avanzar en el mismo sentido, desde diferentes partes del planeta y con aportes desde cada unidad productiva. Esto cuenta en la sumatoria de esfuerzos colectivos e individuales para lograr un nuevo modelo de desarrollo más amigable con el medio ambiente.

## Referencias bibliográficas

- Angulo, E. (2013). *Las Agendas 21 a la luz de Río+20* (tesis de maestría, Universidad Politécnica de Cataluña, España). Recuperado de: <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/19894/TFMEdgar%20Rosas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bustos, C., y Chacón, G. (2009). El desarrollo sostenible y la Agenda 21. *Tellos*, 11(2), pp. 164-181. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99312517003.pdf>

- Braun, A., Thile, G., y Fernández, M. (2000). Farmer Field Schools and local agricultural research committees: complementary platforms for integrated decision-making in sustainable agricultura. *ODI, Agricultural Research & Extension Network*, (105), pp. 1-16. Recuperado de [http://www.lao-link.org/Literature/agrenpaper\\_105.pdf](http://www.lao-link.org/Literature/agrenpaper_105.pdf)
- CEPAL. (2015). América Latina y El Caribe: una mirada al futuro desde los Objetivos de Desarrollo del Milenio: informe regional de monitoreo de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) en América Latina y El Caribe, 2015. *Cepal*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/38923-america-latina-caribe-mirada-al-futuro-objetivos-desarrollo-milenio-informe>
- CEPAL. (2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y El Caribe. *CEPAL*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40155-la-agenda-2030-objetivos-desarrollo-sostenible-oportunidad-america-latina-caribe>
- CONPES. (2018). *Conpes 3918. Estrategia para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS– en Colombia*. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3918.pdf>
- Flick, L. (1993). The meanings of hands-on science. *Journal of Science Teacher Education*, 4(1), pp. 1-8. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/43155957>
- FAO. (2007). *Manual de Prácticas Agrícolas Para la Agricultura Familiar*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a1085s/a1085s00.pdf>
- FAO. (2017). *¿Qué son las Escuelas de Campo para Agricultores?* Recuperado de <http://www.fao.org/farmer-field-schools/overview/es/>
- FAO. (2018). Nuevo libro: Escuelas de Campo de Agricultores en Colombia, país con más 3000 ECA en los últimos 15 años. Recuperado de <http://www.fao.org/farmer-field-schools/news-events/detail-events/es/c/1153248>
- Itin, C. (1999). Reasserting the philosophy of experiential education is a vehicle for change in the 21st Century. *Journal of Experiential Education*, pp. 85-97. Recuperado de <http://revista.ujaen.es/huesped/rae/articulos2010/edu1008pdf.pdf>

- Katham, A., Muhammad, S., Mehmood, C., Mann, A., Haq, I. Khan, Z., Idrees, M., y Amin, H. (2010). Strengths and weaknesses of Farmers's Field School approach as perceived by farmers. *Sarhad Journal of Agriculture*, 26(4), pp. 685-688. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/4fc3/0c195a67e2226eafd6a78044e624476dae2f.pdf>
- León, Y. (2019). *Desarrollo Sostenible y Crecimiento Económico*. Work Paper.
- Martínez, J., y Martín, M. (2002). Agenda 21 local como instrumento de ordenación territorial: La Mancha Alta Conquense. *Estudios Geográficos*, 63(248-249), pp. 711-731. Recuperado de <http://estudiosgeograficos.revistas.csic.es/index.php/estudiosgeograficos/article/view/245/244>
- Meira, P. (2015). De los Objetivos del Milenio a los Objetivos para el Desarrollo Sostenible: el rol socialmente controvertido de la educación ambiental. *Educación Social: Revista de intervención socioeducativa*, (61), pp. 58-73. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/292156264\\_De\\_los\\_Objetivos\\_de Desarrallo\\_del\\_Milenio\\_a\\_los\\_Objetivos\\_para\\_el Desarrallo\\_Sostenible\\_el\\_rol\\_socialmente\\_controvertido\\_de\\_la\\_educacion\\_ambiental/link/56ab906908aed5a0135c21f8/download](https://www.researchgate.net/publication/292156264_De_los_Objetivos_de Desarrallo_del_Milenio_a_los_Objetivos_para_el Desarrallo_Sostenible_el_rol_socialmente_controvertido_de_la_educacion_ambiental/link/56ab906908aed5a0135c21f8/download)
- ONU. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Recuperado de <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
- ONU. (1992). *Cumbre de la Tierra. Programa 21*. Recuperado de [https://www.un.org/esa/dsd/agenda21\\_spanish/](https://www.un.org/esa/dsd/agenda21_spanish/)
- ONU. (2015a). *La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
- ONU. (2015b). *Transformando Nuestro Mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Recuperado de [https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1\\_es.pdf](https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1_es.pdf)
- ONU. (2016). *Objetivo 12: Garantizar modalidades de producción y consumo sostenibles*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-consumption-production/>
- Pérez, L. (2007). *Los Derechos de la Sustentabilidad. Desarrollo, Consumo y Ambiente*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Colihue.

- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2000). *Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Recuperado de [https://www.undp.org/content/undp/es/home/sdgoverview/mdg\\_goals.html](https://www.undp.org/content/undp/es/home/sdgoverview/mdg_goals.html)
- Rodríguez, M. (2017). Contexto de la agricultura familiar en Colombia. En Izquierdo, J. (Ed.), *Emprendimientos de agricultura familiar para la paz*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i7493s.pdf>
- Romero, M. (2010). El aprendizaje experiencial y las nuevas demandas formativas. *Revista de Antropología Experimental*, (10), pp. 89-102. Recuperado de <http://revista.ujaen.es/huesped/rae/articulos2010/edu1008pdf.pdf>
- Saunders, W. (1992). The constructivist perspective: Implications and teaching strategies for science. *School Science and Mathematics*, 92(3), pp. 136-141. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1949-8594.1992.tb12159.x>
- Strauss, A., y Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, USA: Sage Publications.

---

# Gestión del cambio en el área de desarrollo urbano de una municipalidad (Perú)

---

José German Salinas Gamboa  
Tony Steven Castillo Avalos  
Lucero Fuentes Rodríguez  
Universidad Privada Antenor Orrego (Perú)

**Resumen:** El capítulo presenta un modelo de gestión del cambio para el área del desarrollo urbano de la Municipalidad Provincial de Trujillo, Perú, como objeto de una investigación. Se utilizó un diseño descriptivo simple; para ello se trabajó con una muestra de 24 colaboradores del área, se aplicó un muestreo no probabilístico y los instrumentos utilizados fueron cuatro (4) cuestionarios de gestión del cambio, el cual constó de preguntas respectivamente relacionadas con la gestión del cambio. Los resultados nos indican los factores que más impulsan el cambio como la tecnología, la estabilidad laboral, eliminar monotonía, participar en capacitaciones, la superación personal, el logro de objetivos y metas, la calidad de servicio. Además, los encuestados señalaron que la gestión del cambio traería como consecuencia la mejora en la calidad de servicio, en los procesos y menos burocracia. Asimismo, la principal fuerza aceleradora o impulsora del cambio es la nueva y moderna gestión pública.

**Palabras clave:** gestión del cambio; gestión pública; municipalidad; Perú.

## Introducción

Se dice que lo único constante es el cambio, en efecto, porque el cambio es importante no solo en las preferencias, aspiraciones y gustos de las personas, sino también en las organizaciones que deben ser competitivas a nivel mundial. En una realidad como esta, el empresario tiene que ser muy creativo y apostar siempre en la innovación en bien de organizaciones en general.

Son muchos y rápidos los cambios que ocurren a nivel mundial, los que elevan el nivel de incertidumbre y la competencia de los mercados. Así, exigen una nueva postura por parte de las organizaciones. No es posible quedarse observando sin hacer nada, por el contrario, se impone la realización de cambios organizacionales que permitan la adaptación a este medio tan dinámico. Para Kotter (1997), “por muy comprensible que sea el temor a cambiar, no se puede olvidar que el entorno cambia con gran rapidez, que esta velocidad de cambio cada vez es mayor y que, por consiguiente, las empresas no se pueden permitir el lujo de permanecer estáticas” (p. 9).

La gestión del cambio organizacional abarca desde un simple cambio en la tecnología hasta transformaciones radicales en la cultura de una organización. El perfeccionamiento de la forma en que se cambia preocupa en la actualidad a todas las empresas, sin importar el tamaño o sector en el cual se desempeñe. Para Stewart (1992), “aprender a salir adelante y manejar la situación, es el único reto importante que todos afrontamos, incluyendo las organizaciones en las que trabajamos” (p.13).

Se requiere entonces de formas y métodos creativos para enfrentar los procesos de cambio y así satisfacer las crecientes necesidades de la sociedad, las organizaciones y los individuos. Sandoval Duque (2014) señala que existen muchas hipótesis sobre cambio, por ello es sumamente importante entender la teoría antes de poder aplicar la práctica. Asimismo, para Pérez (2013) muchas veces el clima organizacional a través de las creencias, costumbres y prácticas institucionales influyen en el cambio organizacional.

Ferrer Dávalos (2015) opina que la idea de cambio es para mejorar un proceso o situación y las organizaciones deben aprender a adaptarse a los cambios a manera de ser competitivos. Asimismo, complementando con los autores Duque Oliva y Garzón (2015) señalan que las organizaciones en general como construcciones sociales deben adaptarse a los cambios de los entornos.

Para relacionar con el presente estudio, Machado, Suset, Miranda, Cruz, Olivera, Milera, Campos y Duquesne (2007) señalan que las experiencias exitosas en municipios son por la autogestión donde intervienen varios factores en entornos externos y también internos.

Hernández, Herrera y Chávez (2015) a través de un estudio cualitativo señalan que es importante la estrategia de gestión implementada para el beneficio de la comunidad. Por otro lado, Rodríguez (2019) opina que no existe un modelo claro acerca de la superioridad de un modelo de gestión en las instituciones públicas o privadas.

Para Valle, Proaño y Cruz (2017) los procesos de cambio, que buscan diferenciación competitiva, reconocen el cambio en la estructura y en la cultura como factores que podrían influenciar en el diseño de una configuración particular en las organizaciones y lograr un impacto satisfactorio en su desempeño. Así, de manera complementaria son justamente los diseños estructurales mecanicistas y la cultura dominante.

El Perú actualmente atraviesa un periodo de transformación en innovación a nivel institucional en forma constante en sus diversos procesos. Ello, a través de la digitalización de muchos servicios para el bien del ciudadano o usuario que hoy en día es más exigente que otras épocas; se corrobora y evidencia a través de denuncias en Indecopi, Sunass, Sunarp, ONP, Essalud, etc.

Torres (2013) estudia el clima laboral y la adaptación al cambio realizado con un tipo de investigación empírica analítica. También señala que el clima laboral, en relación con la variable del talento humano, presentó un nivel bajo de desacuerdo en cuanto a la recompensa (60.3%) y reconocimiento de la labor (57.2%). Esto manifiesta que cuando se gestione el talento humano se debe evaluar sus dimensiones para tener un proyecto de vida que le permita suplir sus necesidades tangibles e intangibles. A su vez García, Camargo, Cervera, Ramírez y Romero (2010) afirman que las variables participación-eficacia organizativa, cultura de cambio-responsabilidad, nivel grupal-eficacia de resultados. Esto determina que existen factores obstaculizadores o facilitadores del cambio que se relacionan con el trabajo en equipo.

Castillo (2016) efectuó una investigación referida a la gestión del cambio y la competitividad de servicios públicos. En este estudio los encuestados consideran un nivel regular para la gestión del cambio (54%) y para la competitividad de los servicios (57%). Por otro lado, en general las organizaciones se encuentran demandadas desde adentro y desde afuera por cambios efectuados en el entorno (Pérez, Maldonado y Bustamante, 2006).

Por otro lado, Llanos (2008) incorpora la materia gestión del cambio y cultura organizacional, en la cual señala la necesidad de hacer interactuar al estudiante con un ambiente de negocios de variables controladas. Por su parte, Rojas (2016) opina que “los modelos de gestión del conocimiento requieren de

la aplicación de estrategias para el cambio en la cultura, los procesos organizacionales y las competencias del personal para alcanzar así ventajas competitivas” (p.20).

Valverde (2007) está a favor de la factibilidad de diseñar un modelo de gestión de cambio para formar una organización inteligente, con base en las disciplinas de aprendizaje. Asimismo, para llevar a cabo cualquier cambio en la organización “es necesario tener en cuenta a las personas que lo conforman, puesto a que ellas impulsan o frenan su crecimiento o éxito” (p.7).

La ciudad de Trujillo no es ajena a esta problemática; el Gobierno central diseña políticas institucionales en diversos sectores o ministerios que le permitan tener satisfecho al ciudadano. Como se dijo anteriormente, el ciudadano quiere servicios rápidos, eficientes y seguros; además de agregarle calidad e innovación porque consideran importante que el Estado se preocupe en que sus instituciones brinden mejoras constantes.

En la Municipalidad Provincial de Trujillo, en especial, el área de desarrollo urbano actualmente está pasando por una transformación de sus colaboradores, tecnología y estructura. Esto justamente es parte del tema a estudiar en la investigación, por ser considerado como un tema prioritario e importante no solo para los clientes externos sino también internos. Para mejorar la imagen de la institución como una organización no lucrativa, sin embargo, debe saber que los cambios no solo son importantes, sino necesarios de acuerdo con las exigencias del usuario.

Existen pocos estudios realizados en instituciones públicas, específicamente, en municipalidades tales como el de Ortega (2015). Este señala que el personal de la citada municipalidad presenta un alto nivel de resistencia frente a situaciones de cambio organizacional; así como un nivel de desempeño y cumplimiento de las tareas encargadas adecuadas de la ciudad de Trujillo, Región La Libertad y en el Perú. Tal como se evidencia en el área de desarrollo urbano, con deficiencias como falta de innovación, creatividad, personal poco motivado, monotonía en el trabajo, en la atención al usuario, eficacia y eficiencia en el trabajo. Por todo ello el objetivo del presente trabajo es presentar un modelo de gestión de cambio que le permita mejorar para ser competitiva.

Ante esta problemática se presenta la siguiente pregunta: ¿La propuesta de un modelo de gestión del cambio beneficia al área de desarrollo urbano de la Municipalidad Provincial de Trujillo (2018)? Además, se quiere conocer la importancia de la gestión del cambio en la municipalidad provincial de Trujillo. Así, se realiza un análisis dirigido al área de desarrollo urbano permitiendo evaluar y proponer mejoras en toda la institución.

Esta investigación resulta beneficiosa para el área de desarrollo urbano de la Municipalidad Provincial de Trujillo, por cuanto permite hacer cambios en bien del público interno y externo de la institución. Asimismo, ayuda a mejorar la gestión del sector público que beneficiará al usuario externo y al interno (colaboradores) a través de la propuesta de un modelo de gestión del cambio que luego se podría replicar en otras áreas de la municipalidad. En este sentido, su utilidad metodológica servirá para que otras municipalidades de la región o país puedan aplicar para el desarrollo de diversas áreas o de toda la municipalidad.

### **¿Qué es la gestión de cambio?**

Según Aguilar (2008), la gestión del cambio no es un concepto aislado que ha surgido espontáneamente. Tampoco es el único resultado de una simple decisión de las cúpulas jerárquicas. La gestión del cambio es un concepto que siempre ha existido pero que en las últimas décadas se ha vuelto popular en las organizaciones y empresas que quieren iniciar un cambio significativo en los procesos, áreas de trabajo y la cultura. Una definición comúnmente utilizada para la gestión del cambio es un conjunto de procesos que se emplean para garantizar que se apliquen cambios significativos de forma ordenada, controlada y sistemática para lograr el cambio deseado.

Pascale (2010) afirma que la vida de las corporaciones es un mar de cambios en el que algunas veces hay grandes mareas y otras veces hay calma, pero siempre hay oleaje. Día a día las empresas enfrentan nuevos retos, ya sea una organización consolidada o una pequeña empresa que apenas está empezando, siempre se presentan cuestiones nuevas que inciden en su comportamiento y en su desempeño.

Waddell (2009) define que la gestión del cambio implica cambiar; más allá de la nueva gente o los nuevos procesos se debe “instalar” un cambio en la mentalidad de la organización y de sus directivos. El cambio debe venir acompañado de nuevas y más efectivas formas de participación de los empleados. Desde la base hasta la silla del gerente debe existir la posibilidad de la retroalimentación; no solo de dientes para afuera, debe ser una realidad aplicable. Drucker, citado por Waddell (2009) en *Management Challenges for the 21st Century* presenta un caso exitoso de gestión del cambio en Motorola. Allí se redujeron las unidades defectuosas de 750 por millón a sólo 22 por millón, a través de la participación de los empleados.

Para Kotter (2001), la gestión del cambio es un conjunto de herramientas y mecanismos diseñados para asegurarse cuando usted intente hacer algunos cambios en su organización. Por su parte, Contreras (2018) afirma que la gestión del cambio organizacional se basa en principios básicos que se deben aplicar a diario en una compañía, como lo es el aprendizaje constante, la innovación y el desarrollo del pensamiento. Estos principios deben ir de la mano con los cambios que se requieren para ejecutar. Zapata (2010) explica cómo al estudiar la gestión del cambio es necesario identificar, por un lado, los diferentes elementos que constituyen el concepto de gestión del cambio, los diversos métodos de diagnóstico utilizados actualmente en las organizaciones y su desarrollo. Por otro lado, los elementos y los métodos permiten hacer un análisis que demuestra la actitud hacia la organización por parte de los trabajadores al tiempo que contribuyen al desarrollo de cambios efectivos en las mismas.

### **Naturaleza.**

Según Contreras (2018), la gestión del cambio es un proceso complejo para el que no hay respuestas perfectas. Implica una serie de factores interrelacionados, dependen de la organización, de la reorientación de objetivos y del contexto. Incluso los directivos son promotores de cambio en su función de dirigir a otros en la consecución de los objetivos por medio de:

- Iniciativa organizacional: el cambio ocurre en niveles altos, y el directivo es parte de la implementación.
- Iniciativa del propio director: identifica necesidades y oportunidades y lleva a cabo estrategias para implementar el cambio.

En general, el cambio puede ser fruto de diversos factores en diferentes ámbitos como:

- **Ámbito económico:** situaciones de crisis o auge en la economía de los países.
- **Ámbito geopolítico:** cambios de carácter político, cambios legislativos, entre otros.
- **Ámbito social:** cambios en las preferencias de los consumidores, tendencias cambiantes, entre otros.
- **Ámbito empresarial:** globalización de mercados, nuevas tecnologías, alianzas, fusiones, entre otros.

- **Ámbito laboral:** cambios en la legislación laboral, desempleo estructural, movilidad geográfica, entre otros.
- **Ámbito directivo:** cambios en la cultura organizacional, cambio de liderazgo, entre otros.

### ***Tipos de cambio.***

Como lo mencionó Rojas (2016), los cambios se dividen según la naturaleza de manera que pueden ser planeados o no, según la magnitud y la velocidad. Según la naturaleza, el cambio organizacional sólo ocurre en el quehacer diario. Ello provoca que varias organizaciones los perciban como simples hechos accidentales, naturales.

Según su magnitud, no existe limitación para la cantidad de cambios superficiales que pueden existir. Es posible que algunos de ellos terminen por generar cambios en profundidad; pueden afectar áreas cruciales en la organización.

Según la velocidad, algunos cambios necesitan desplegarse lentamente; demandan ajustes organizacionales y otros deben ser rápidos debido a las demandas y presiones del entorno.

### ***Modelos de gestión del cambio.***

Según Demming (1951), tanto en el sector privado como en el público, la tendencia actual es adoptar modelos de gestión que sirvan de referente y guía en los procesos permanentes de mejora de los productos y servicios que ofrecen.

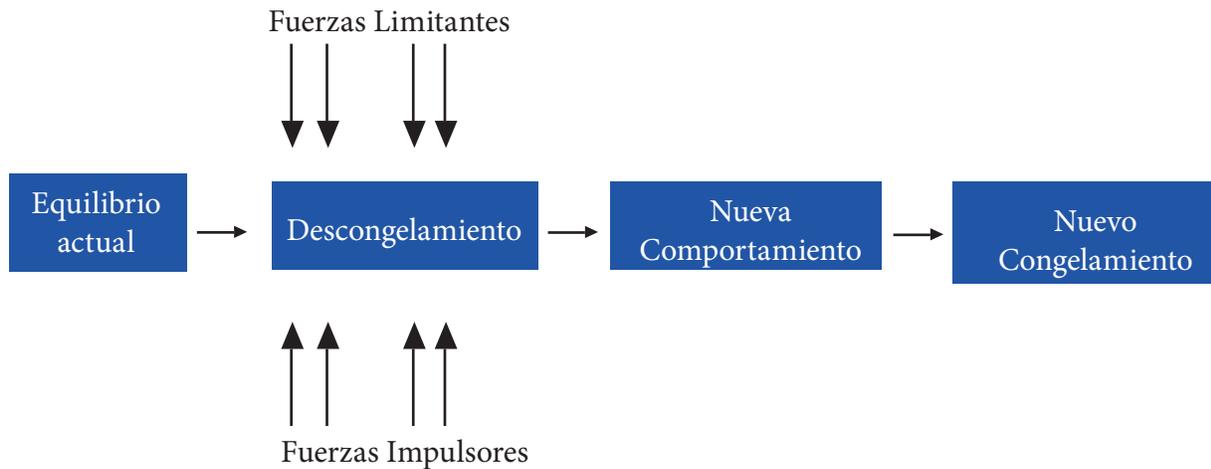
### ***Modelos de gestión organizacional.***

Para Rodríguez (1996) el proceso de cambio en las organizaciones está experimentando desde finales del siglo XX una gran proliferación de teorías y mecanismos para que los gestores (o administradores de las organizaciones) tengan herramientas con las que afrontar dichos procesos.

### ***Modelo de Albercht (la curva "J").***

Albrecht (1920) acotó que el servicio de calidad total y conferencista es un especialista en gerencia de servicios, estrategias empresariales y de organización. En los últimos años, han desarrollado la idea de "Servicio al cliente interno", apoyada en el lema "Si desea que las cosas funcionen fuera, en primer lugar, debe conseguir que funcionen dentro de la empresa".

**Figura 1.** Modelo de campo de fuerzas



**Fuente:** Burke, “Desarrollo Organizacional”, 1994.

Este modelo de Lewin (1940) consta entonces de tres (3) fases. Descongelamiento, en la que se identifican los problemas y las fuerzas. Luego el movimiento, en el que se lleva a cabo el proceso de cambio propiamente, en este se modifican los procesos y prácticas para alcanzar el estado deseado. Finalmente, el recongelamiento que se produce cuando las nuevas prácticas pasan a ser parte de la cultura organizacional.

**Modelo de Porras y Hoffer.**

Partiendo del modelo de intervención Porras y Hoffer (1986), consideran que el éxito de los programas de cambio se garantiza a partir de solventar los tres (3) problemas esenciales con los que toda organización se enfrenta en los procesos de cambio. Esto es, la disminución de la resistencia al cambio (unfreezing); la necesidad de controlar la transición (change) y la necesidad de reconfigurar la dinámica política del poder (refreezing).

### ***Modelo de Greiner.***

Greiner (1972) señala con el nombre de “evolución y revolución conforme las empresas crecen”, se basa en cinco (5) factores: edad de la empresa, tamaño de la organización (medido en número de empleados y nivel de ventas), fases de evolución (entendidas como prolongados períodos de tiempo en los cuales no ocurren transformaciones importantes en las prácticas de las empresas). Además, fases de revolución (períodos de tiempo en los cuales ocurren cambios significativos en las prácticas empresariales). Finalmente, tasa de crecimiento de la organización (en general, el contexto competitivo en el cual se involucra).

### ***Agente de cambio.***

Hablar de cambio implica hablar de transformación, devenir, es decir, movimiento. Como las organizaciones son comparables a las personas porque también tienen un ciclo vital, tratan de mantener un equilibrio con el medio y procuran sobrevivir. Para ello se requiere de verdaderos líderes para impulsar el cambio; ser un líder del cambio exige voluntad y la capacidad de cambiar lo que se hace, así como hacer nuevas y diferentes cosas.

### **Metodología**

La investigación fue aplicada con enfoque descriptivo. Así la población estuvo conformada por todos los colaboradores pertenecientes al área de desarrollo urbano de la Municipalidad Provincial de Trujillo; estos son 24 personas que a la vez serán la muestra.

A partir de encuestas y cuatro (4) cuestionarios se recogió información descriptiva de la variable en estudio y, de esa manera, plantear luego el modelo de gestión de cambio para el área de desarrollo urbano en la Municipalidad Provincial de Trujillo en el año 2018. Cabe señalar que los instrumentos fueron aplicados en el orden presentado a continuación:

1. Gestión del cambio (cuestionario).
2. Proceso de cambio (cuestionario).
3. La necesidad de cambio (cuestionario).
4. Definir resultados, todos ellos sin autor de procedencia.

Por último, se utilizó el diseño descriptivo simple. Para el procesamiento de datos de la presente investigación se ha empleado un sistema electrónico de cómputo, es decir, Microsoft Excel.

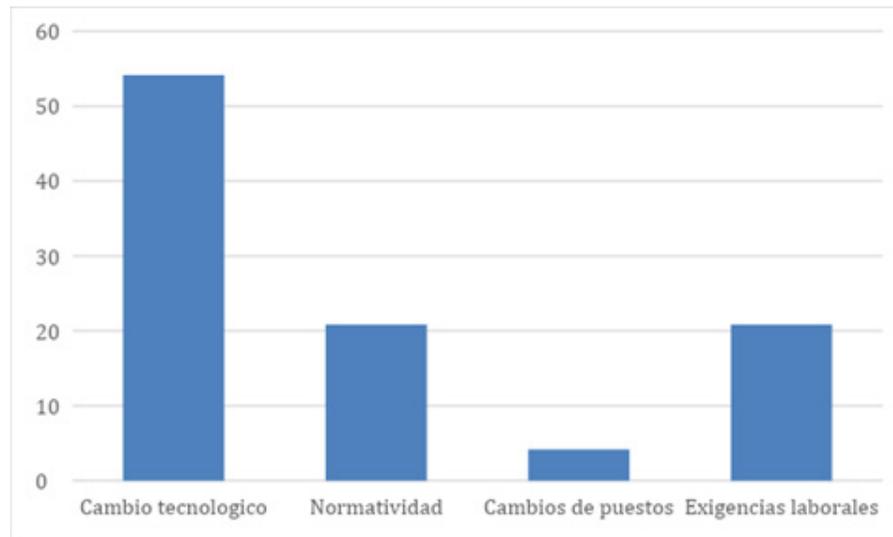
## Resultados

**Tabla 1.** Cambios actuales (Cuestionario 1)

Respuestas	Total	%
Cambio tecnológico	13	54
Normatividad	5	21
Cambios de puestos	1	4
Exigencias laborales	5	21
Total	24	100

**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 2.** Cambios actuales



**Fuente:** Elaboración propia.

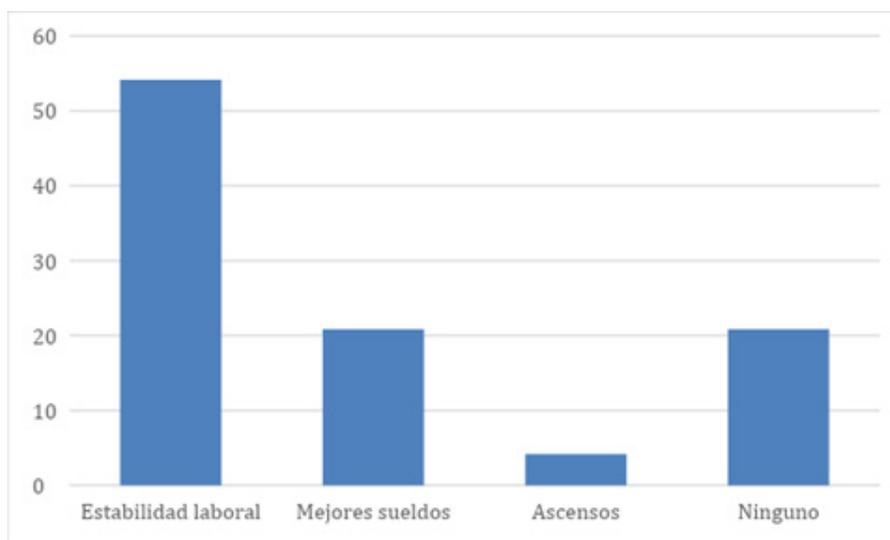
En este sentido, más de la mitad de los encuestados opinan que el cambio tecnológico es el cambio más preponderante en la actualidad y cuesta adaptarse. Quizá porque en la municipalidad mucha gente no está capacitada o no tienen esas habilidades o destrezas para manejar por su cuenta esas herramientas tecnológicas.

**Tabla 2.** Beneficio con el cambio

Respuestas	Total	%
Estabilidad laboral	13	53
Mejores sueldos	4	17
Ascensos	4	17
Ninguno	3	13
Total	24	100

**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 3.** Beneficio con el cambio



**Fuente:** Elaboración propia.

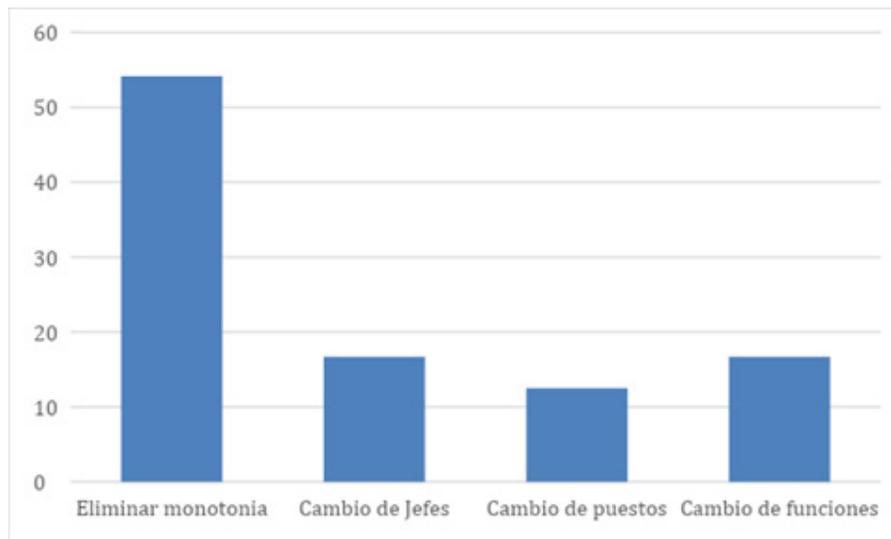
Los resultados indican que podrían beneficiarse con la estabilidad laboral por el tema del servicio de la ley; además, se está implementado en el sector público. Asimismo, reconocen que poco a poco se está dando la meritocracia en las instituciones públicas, como es el caso de la Municipalidad Provincial de Trujillo.

**Tabla 3.** Razones del cambio

Respuestas	Total	%
Eliminar monotonía	13	54
Cambio de jefes	4	17
Cambios de puestos	3	13
Cambio de funciones	4	17
Total	24	100

**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 4.** Razones del cambio



**Fuente:** Elaboración propia.

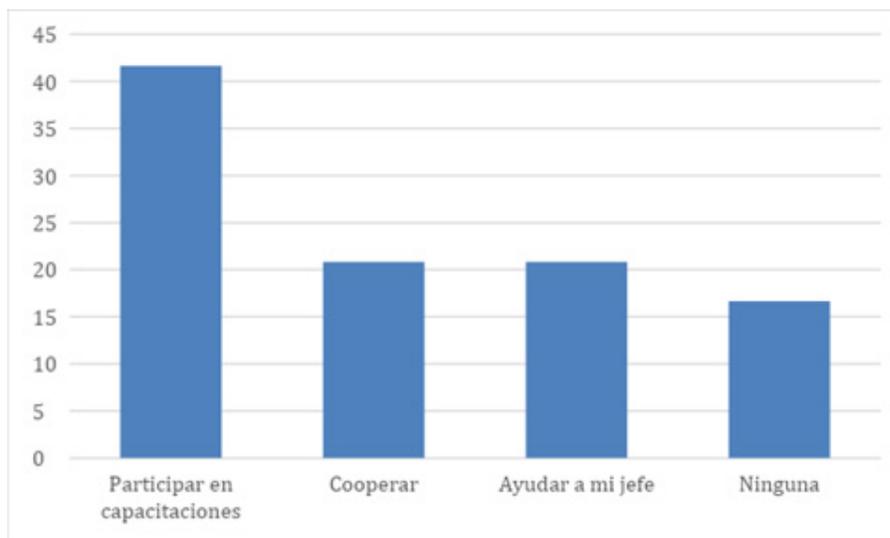
Más de la mitad de los encuestados opinan que una de las principales razones del cambio es sin duda la monotonía en el trabajo. Es algo que mecaniza a las personas y las vuelve desmotivadas muchas veces.

**Tabla 4.** Ayudas para gestionar el cambio

Respuestas	Total	%
Participar en capacitaciones	10	42
Cooperar	5	21
Ayudar a mi jefe	5	21
Ninguna	4	17
Total	24	100

**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 5.** Ayudas para gestionar el cambio



**Fuente:** Elaboración propia.

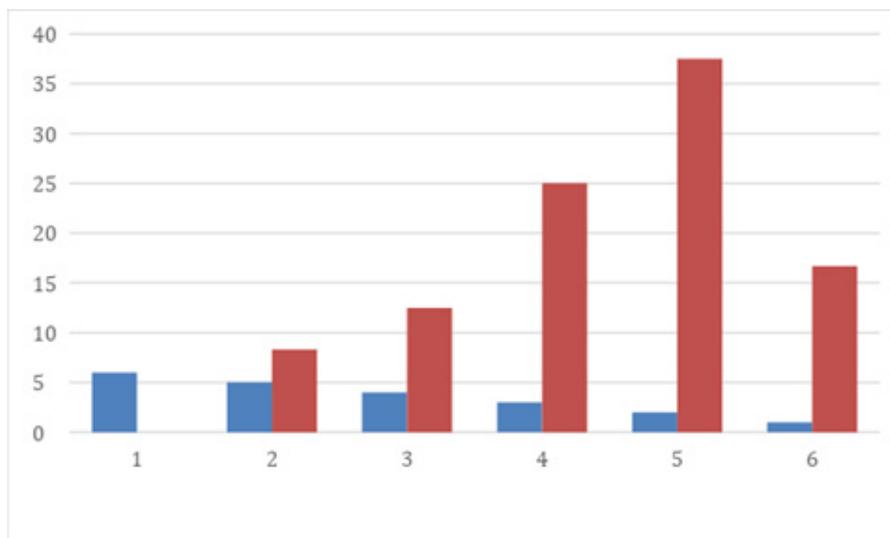
Los encuestados opinan que participar en capacitaciones ayuda a gestionar el cambio desde el punto de vista personal y profesional. Esto es importante para poder romper paradigmas personales que tienen muchos trabajadores en instituciones públicas.

**Tabla 5.** Frecuencia del proceso de cambio (Cuestionario 2)

Respuestas	Total	%
6	0	0
5	2	8
4	3	13
3	6	25
2	9	38
1	4	17
Total	24	100

**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 6.** Frecuencia del proceso de cambio

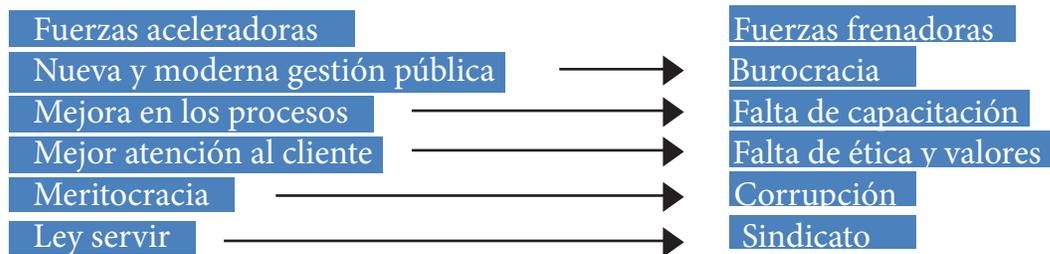


**Fuente:** Elaboración propia.

En lo relacionado con el proceso de cambio, los encuestados son conscientes que dicho proceso se está dando en la municipalidad, producto de cambio de gestión edil. Además, saben los factores externos como decretos, leyes y reglamentos; se están actualizando para el bien de los públicos internos y externos.

En la segunda pregunta del cuestionario los encuestados señalan que marcaron X porque se dan cuenta que la modernización del Estado y de las entidades públicas ya es una realidad. Muchas de ellas ya están implementando mecanismos de gestión modernos porque la sociedad así lo exige. Además, existen preferencias por la gestión de las personas más antiguas del área donde se hace la investigación, es decir, el área de desarrollo urbano.

**Figura 7.** Fuerzas aceleradoras vs fuerzas impulsoras en la municipalidad



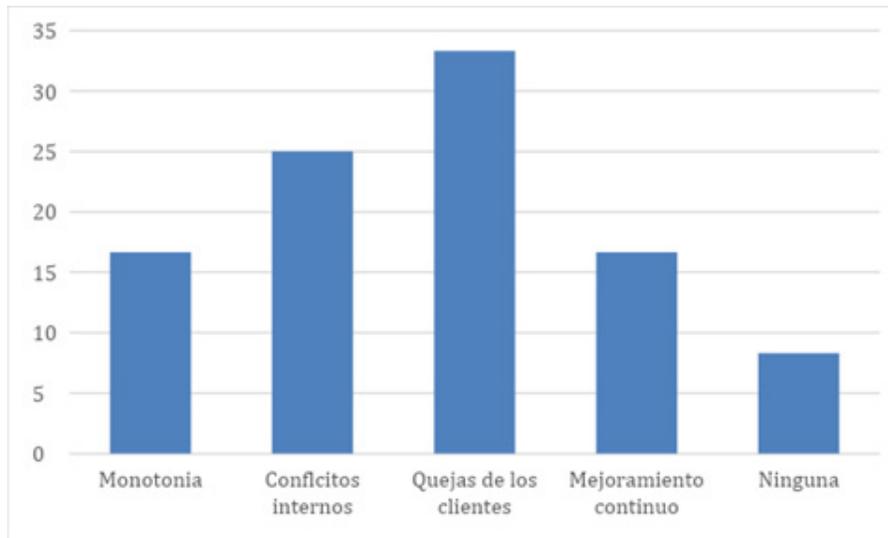
**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 6.** Señales de la necesidad de cambio (Cuestionario 3)

Respuestas	Total	%
Monotonía	4	17
Conflictos internos	6	25
Quejas de los clientes	8	33
Mejoramiento continuo	4	17
Ninguna	2	8
Total	24	100

**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 8.** Señales de la necesidad de cambio



**Fuente:** Elaboración propia.

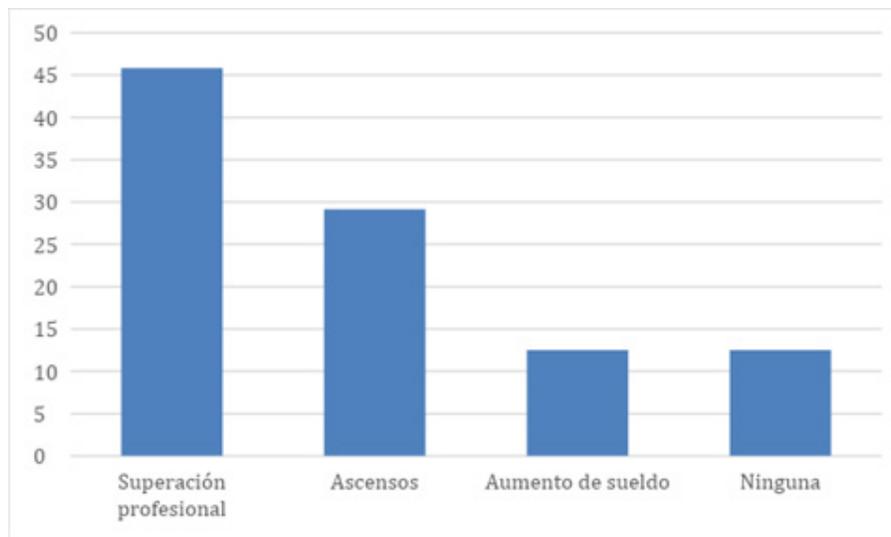
La gran mayoría opina que la necesidad de cambio se debe especialmente a las quejas de los clientes. Los usuarios de la Municipalidad Provincial de Trujillo son cada vez más exigentes en el tiempo de entrega de los trámites, así como en la calidad de ellos.

**Tabla 7.** Oportunidades del cambio

Respuestas	Total	%
Superación profesional	11	46
Ascensos	7	29
Aumento de sueldo	3	13
Ninguna	3	13
Total	24	100

**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 9.** Oportunidades de cambio



**Fuente:** Elaboración propia.

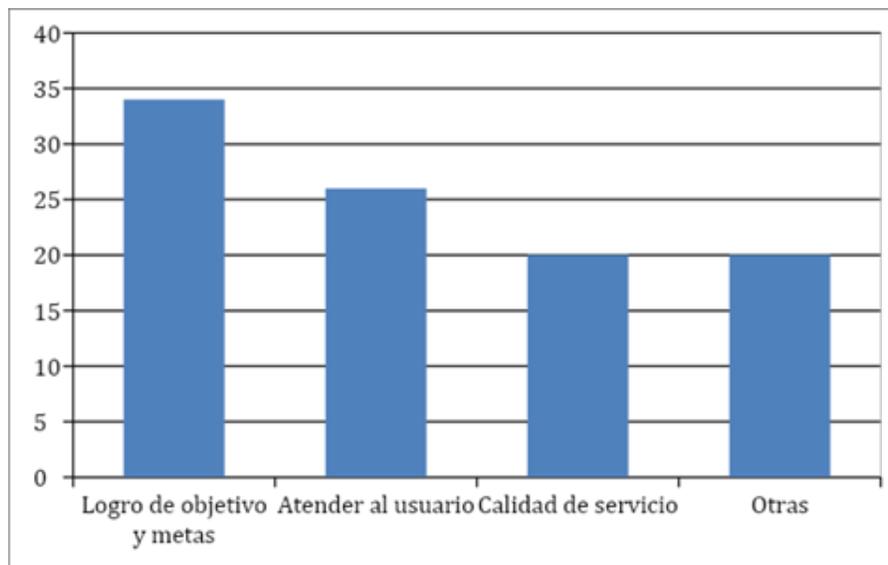
El 46 % de los encuestados opina que la superación personal es lo más indicado para promover el cambio. En este sentido, aunque sabemos que, si muchos señalan ello, es porque se aprecia que en su mayoría estudian otra carrera o siguen estudios de maestría o doctorado, especialmente, en gestión pública.

**Tabla 8.** Objetivo máximo del equipo (Cuestionario 4)

Respuestas	Total	%
Logro de objetivo y metas	8	34
Atender al usuario	6	26
Calidad de servicio	5	20
Otras	5	20
Total	24	100

**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 10.** Objetivo máximo del equipo



**Fuente:** Elaboración propia.

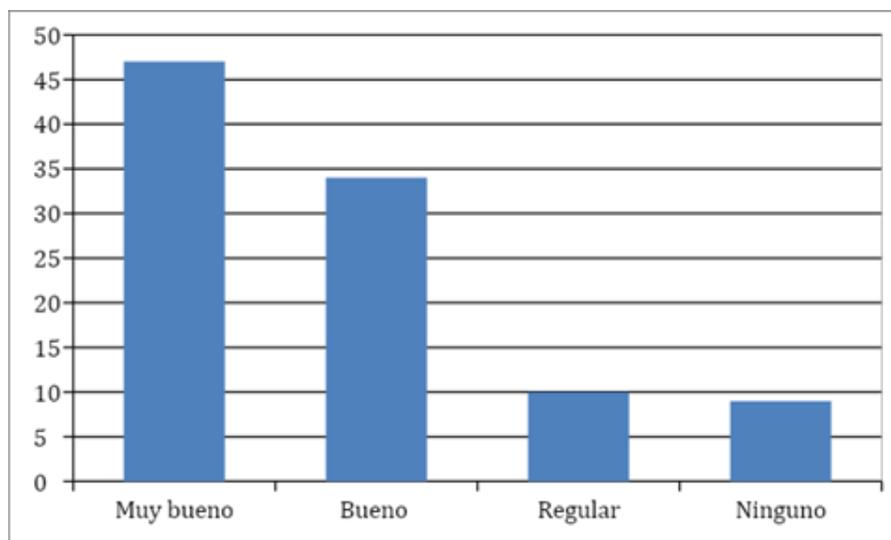
El logro de objetivos y metas es importante no solo en empresas públicas también las privadas que es muy importante hoy en día. Por otro lado, en cuanto a otras señalaron que es agilidad en el trabajo, mejora continua, trabajo en equipo y sinergia.

**Tabla 9.** Favorecimiento del cambio

Respuestas	Total	%
Muy bueno	11	47
Bueno	8	34
Regular	3	10
Ninguno	2	9
Total	24	100

**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 11.** Favorecimiento del cambio



**Fuente:** Elaboración propia.

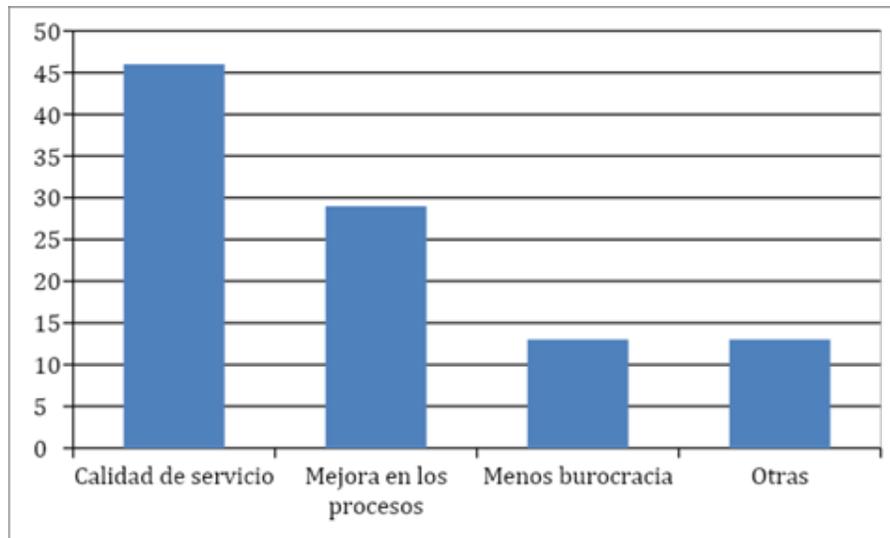
El 47 % de los encuestados opina que es muy bueno el cambio. Quizá, porque son conscientes que la institucionalidad en las instituciones públicas es importante hoy en día por ser política del Estado modernizar la gestión pública.

**Tabla 10.** Evaluación del resultado

Respuestas	Total	%
Muy bueno	11	46
bueno	7	29
Regular	3	13
Ninguno	3	13
Total	24	100

**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 12.** Evaluación del resultado



**Fuente:** Elaboración propia.

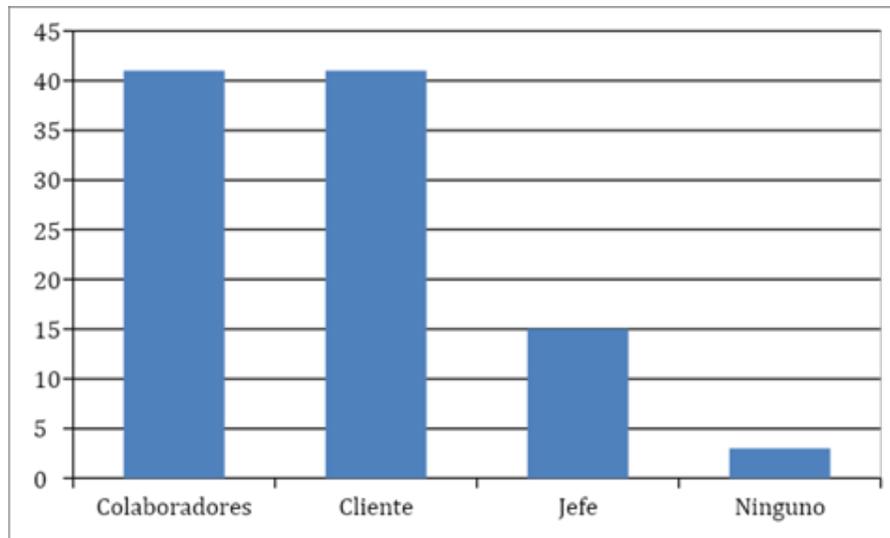
Apreciamos que los colaboradores son conscientes en los resultados que conllevaría la gestión del cambio. Se puede apreciar que los resultados son los esperados en esta investigación como calidad de servicio. En primer lugar, es algo que adolecen las instituciones públicas especialmente la Municipalidad Provincial de Trujillo. Entre otras señalaron menos corrupción, tráfico de influencias y mejora de la imagen institucional.

**Tabla 11.** Personas afectas al cambio

Respuestas	Total	%
Colaboradores	10	41
Cliente	10	41
Jefe	4	15
Ninguno	1	3
Total	24	100

**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 13.** Personas afectas al cambio



**Fuente:** Elaboración propia.

En esta última pregunta, existe un empate entre el público interno y externo. Quizá porque saben que el cambio va a afectar a ambos públicos. Sin embargo, debemos empezar por lo interno para que se vea reflejado en lo externo, que es nuestra razón de ser y a quien se brinda el servicio.

### **Discusión**

La tabla 1, permite observar que el cambio tecnológico es el que más se da en estos días y en el que los colaboradores son conscientes de ello. Ante esto ocurren cambios significativos en las prácticas empresariales que los colaboradores tienen que saber afrontar. Además, es importante la implementación del cambio de nueva tecnología (Duque Oliva y Garzón, 2015).

Con respecto al beneficio del cambio podemos observar que la tabla 2 da como resultado la estabilidad laboral. Quizás por la política del gobierno a través de la ley servir que se aplica en las municipalidades. También para buscar la competitividad del talento humano; como dice Aguilar (2008) el cambio es ordenado, controlado y sistemático para lograr cambios deseados en bien de las organizaciones.

En cuanto a las razones del cambio permiten en tabla 3, analizar la opinión frente a la idea de eliminar la monotonía del trabajo (razones del cambio). Lo anterior, reforzado por Pascale (2010) quien señala que existen muchos factores que inciden en el desempeño y el comportamiento de las personas en el trabajo. Por ello, la monotonía traería consigo desmotivación, mecanización de las actividades rutinarias y la no creatividad.

La tabla 4 muestra que los empleados o colaboradores son conscientes que gestionar el cambio es importante y que depende de los mismos colaboradores que se pongan la camiseta para ser mejores personas y desarrollarse profesionalmente. Este es el caso de Waddell (2009), su propuesta es “instalar” un cambio de mentalidad de la organización y de los colaboradores junto a sus directivos para lograr un cambio en el área de desarrollo urbano en la municipalidad.

En las fuerzas aceleradas, la más importante es la nueva y moderna gestión pública; es política nacional del Estado peruano que todas las instituciones públicas mejoren en todo aspecto: calidad de servicio, mejora de los procesos, eliminar barreras burocráticas, etc. Al respecto Lewin (1951), mencionado por Rodríguez (1996), afirma que siempre en una gestión del cambio vamos a encontrar cosas que propician el cambio; él las considera fuerzas impulsoras; además, existen otra que impiden el cambio y que es normal en las organizaciones.

Con referencia a las señales de la necesidad de cambio la tabla 6 tipos de señales como quejas de los clientes como principal factor a mejorar. Esto es importante porque los clientes (usuarios) del servicio que otorga el área de desarrollo urbano en estos momentos es deficiente. Respecto a ello, referenciamos a Ferrer Dávalos (2015), afirma que el cambio organizacional es una alternativa dramática y participativa. Es interesante para la renovación y revitalización de las organizaciones, que no podemos despreciar.

Las oportunidades de cambio son apreciadas en la tabla 7, observando que la gestión del cambio trae varias oportunidades, en especial, la superación personal. Ante ello, Torres (2013) afirma que los individuos pasan por diferentes estados y fluyen sentimientos durante este proceso, pariendo de sus propios intereses personales más que los organizacionales. Esto se da con mucha frecuencia en el sector público porque ha sido parte de la cultura organizacional.

Con respecto a la maximización del equipo de trabajo, la tabla 7 permite apreciar las metas como principal horizonte en muchas organizaciones públicas y mucho más en las privadas. Al respecto García (2007) opina que las mejoras en los procesos se deben emplear para asegurar que los cambios significativos se lleven en forma ordenada, controlada y sistemática. Eso es cierto porque las metas deben estar ligadas al trabajo del área.

Sobre el ítem respecto al favorecimiento del cambio, los resultados indican que para casi la mitad es muy bueno; al ser humano le gusta por naturaleza el cambio; por lo que una persona que no le guste el cambio organizacional es por intereses personales. Al respecto Demming (1951) señala que la tendencia es adoptar modelos de cambio que sirvan de referente para la mejora permanente de nuestros productos o servicios.

En lo relacionado con la evaluación del resultado del cambio, podemos apreciar que existirían resultados como mejora en la calidad de servicio. Al respecto Llanos (2008) afirma que existe una relación entre la gestión del cambio y cultura organizacional. Además, coincide con Valverde (2007) quien también señala que siempre son recibidas las intervenciones de mejora para organizaciones inteligentes.

Para terminar, las personas que serán afectadas en el cambio en el área de desarrollo urbano de la Municipalidad Provincial de Trujillo son los colaboradores y clientes (usuarios). Ante ello Contreras (2018) señala que es importante la participación del personal en la gestión del cambio que se verá reflejado, primero, en el público interno y luego el externo, la razón principal del área de desarrollo urbano.

## **Propuesta de gestión del cambio**

### **Problema.**

Es evidente la necesidad de aplicar a los Gobiernos locales un proceso de gestión del cambio. Estos entes gubernamentales, cuya razón de existencia es la prestación de los servicios a los vecinos, se han convertido en un ente eminentemente burocrático renuente al cambio. A pesar de las múltiples ocasiones que al interior de estos se han decretado las famosas “reorganizaciones” o “reestructuraciones”, cuyo propósito fundamental no es precisamente el desarrollo de la institución, sino la acumulación de poder a través de la designación de ejecutivos afines al gobierno municipal.

En este sentido, no se toman en cuenta las capacidades de los servidores, lo que trae como consecuencia la no adhesión de estos a los objetivos institucionales. Los instrumentos de gestión debidamente expuestos que deberán coadyuvar a una mejor prestación de los servicios y a la ejecución de las operaciones al interno de la institución; en el mayor de los casos son meramente ilustrativos, no se difunden ni se ponen a consideración de los involucrados. Incluso, muchas veces esta poca difusión trae como consecuencia que se transgredan las normas administrativas, originando un carácter represivo más que de colaboración con el personal de planta.

No es una generalidad por parte de los gobernantes municipales su preocupación por los intereses personales de desarrollo de su personal de planta; ni aun de la consecución de objetivos institucionales en bien de la vecindad. Más bien su actuación se enmarca a demostrar el poder conferido por el electorado, careciendo de los conocimientos técnicos o científicos de cómo administrar una ciudad. Es más, al llegar al sillón municipal, muchos de los elegidos, que no son versados en temas económicos, no monitorean las finanzas de la ciudad. Así, despilfarran los escasos recursos y crean fuentes de trabajo innecesarias al interior de la institución.

Esta situación se agrava por cuanto a nivel de Gobierno central; se emiten permanente normas legales que lejos de mejorar el desempeño de las administraciones municipales, las hacen más lentas y burocráticas. No dan oportunidad al ejecutivo de mostrar su eficiencia, ante el temor de transgredir una norma, lo que en términos del sector público equivale a una sanción.

En este contexto, haciendo la salvedad de que cada Gobierno local es un caso particular, debería tenerse en cuenta las generalidades de estos entes que lo conforman. Lo anterior, a los efectos de motivar un cambio estructural que tenga en cuenta a la persona y su relación con la institución; dictando normas que disminuyan el nivel de insatisfacción, que atenta con la prestación de un mejor servicio. Además, tratar cuando menos de convertir a los Gobiernos locales como polos de desarrollo pues la sola transferencia de recursos no garantiza tal desarrollo.

En todo plan de desarrollo local los involucrados son: la sociedad civil, policía nacional, fuerzas armadas, poder judicial, gobernaciones, rondas campesinas, dirección de salud, dirección de educación, etc. En lo que respecta a la sociedad civil, observamos que no está realmente involucrada con la problemática de su provincia, es ajena al desarrollo local. Esto se debe a la escasa capacitación y apoyo de las principales autoridades.

A pesar de haber cumplido más de 400 años, la Provincia de Trujillo está en un claro retroceso; no existen planes claros de desarrollo local de parte del ente rector de las políticas públicas locales. Se cuenta con un sinnúmero de gerencias municipales con sus respectivas subgerencias que más bien son una traba para el desarrollo. Estas no cuentan en su mayoría con presupuesto para el desarrollo de sus actividades. Por ende, el trabajo tiene como objetivo mejorar la calidad de servicio en el área de desarrollo urbano de la municipalidad provincial de Trujillo.

## **Fuerzas Involucradas.**

### ***Subgerencia de transporte y seguridad vial.***

La división de transporte y circulación vial tiene como meta física principal garantizar la fluidez del transporte peatonal y vehicular para lo cual viene programando y ejecutando una serie de acciones, las mismas que se detallan a continuación: señalización, semaforización, tránsito y transporte, mantenimiento de vías, ordenanzas y decretos municipales, papeletas de infracción de tránsito.

### ***Subgerencia de abastecimiento, comercialización de productos y defensa del consumidor.***

Esta jefatura supervisa los mercados, controla el ordenamiento y reubicación del comercio que se genera en su entorno. Los ubican en zonas autorizadas de tal manera que no interrumpen el normal desarrollo de las actividades económicas en la provincia. Podemos observar que es un mal servicio, insalubridad de las instalaciones, comercio informal, ingreso por SISA insuficiente para cubrir gastos operativos, personal con poca o nula capacitación y presupuesto insuficiente.

### ***Subgerencia de salud, limpieza, gestión ambiental y ecología.***

La recolección de residuos sólidos domiciliarios, mercado, centros comerciales y zona industrial, falta de unidades de recojo de recojo, no se cumple con las rutas de recojo, falta de instrumentos y mecanismos para una efectiva gestión financiera de los residuos. No existe un plan de descontaminación de las principales arterias de nuestra provincia y el presupuesto es insuficiente para el desarrollo de sus funciones.

### ***Gerencia de desarrollo social.***

No se cuenta con un presupuesto propio, se financian a través de auspicios; la subgerencia no dispone de un ambiente propio ni de un sistema de cómputo. Además, no se toma en cuenta el plan operativo pues desconocen de su existencia, pero sí desarrollan su plan de trabajo interno.

### ***Gerencia de administración tributaria y rentas.***

No se trabaja en función a los planes operativos o de desarrollo concertado por cuanto el área está en plena reorganización. El nuevo gerente (que lleva poco tiempo en el cargo) está tratando de estandarizar, primero, su información para determinar la real situación del área que dirige. Por lo pronto, se han

encontrado muchas carencias de personal, de infraestructura, tecnológicas, de sistemas; así como una falta de conciencia tributaria por parte de la población; insistió en la realización de un proceso de reingeniería profundo en el área.

### ***Gerencia de seguridad ciudadana.***

No hay mucho avance en relación con años anteriores. Se emplea un plan operativo, así en lo que va del año se han alcanzado metas intermedias, faltando medios logísticos y de personal para la consecución de metas. Falta apoyo logístico de vehículos y personal para el área de la policía municipal y serenazgo respectivamente.

### ***Gerencia de desarrollo urbano e infraestructura.***

Según el gerente Luis Parodi, él se encuentra trabajando con un personal capacitado para llevar a cabo las tareas programadas dentro de las metas trazadas por esta subgerencia de estudios. La subgerencia actualmente se encuentra atendiendo las siguientes actividades: elaboración de expedientes técnicos del PIA y expedientes técnicos del PIA modificado. Además, términos de referencia para consultoría, para la elaboración de expedientes técnicos; estudios de impacto ambiental; elaboración de bases para consultoría, adjudicación de obra, licitación de obra y elaboración de perfiles a través de la unidad formuladora. También se cuenta con una “Plan de acondicionamiento territorial, el plan de desarrollo urbano provincial y distrital”; es un plan que recientemente está en elaboración y a fines de este año entrará en vigor.

### ***Impacto futuro.***

La municipalidad debe constituir el nivel de Gobierno local, donde se relacionen sociedad civil y el Estado. Su misión debe estar centrada en la promoción del desarrollo económico y social; debe representar a los ciudadanos, brindarles servicios públicos suficientes y eficientes y fomentar el bienestar de su comunidad. En este contexto, potenciar las capacidades de gestión y el desarrollo de las potencialidades de nuestra municipalidad, son condiciones vitales para alcanzar el desarrollo integral a nivel local. El desarrollo local sostenible, debe entenderse como un proceso ordenado del desarrollo de las capacidades del municipio en su conjunto; la participación de la población, en cuanto a derechos y oportunidades, así como de sus instituciones y organizaciones locales, comprometidas en mejorar las condiciones y la calidad de vida de la población.

Esta actividad comprende diferentes dimensiones interdependientes y complementarias de carácter económico, productivo, social, urbano, cultural, sustentabilidad de los recursos naturales y preservación del ambiente. Debe ser promovida en todo el territorio del municipio, sin exclusión alguna en concertación con los actores estratégicos de la provincia y demás distritos. De nada vale cuanto plan de desarrollo se elaboren si no existe la decisión política del Gobierno local por impulsar el plan; no solo consintiendo su formulación, sino también apoyando su ejecución, utilizando el plan en la toma de decisiones, de la gestión de su gobierno.

En este sentido, la apertura para la movilización de los principales actores sociales, económicos y políticos, del proceso de desarrollo económico y social, para participar en el proceso de la planificación estratégica, mediante la concertación institucional. Por otro lado, los funcionarios, profesionales y técnicos, deben ser concientizados en las bondades que muestra el trabajo planificado.

La municipalidad provincial es el ente responsable del desarrollo económico y social. A nivel local es el responsable de liderar las acciones que conlleven a lograr la misión institucional y, por ende, sentar las bases para un desarrollo sostenible de la provincia. Para esto es necesario iniciar un proceso de adecuación orgánica hacia una transformación del modelo de gestión actual, basado en el modelo de resultados donde la participación de la sociedad civil organizada sea decisiva. En otras palabras, modernizar la administración y gestión operativa, mediante una adecuada estructura orgánica, racionalización administrativa y optimización de procesos de planificación y control de gasto responsable.

La municipalidad debe rescatar a los jóvenes mediante programas deportivos, la recuperación de los consumidores requiere de ayuda profesional. La ofensiva, entonces, debe integrar a todos los sectores de la comunidad, desde el municipio hasta los padres de familia, para que identifiquen posibles signos de consumo de drogas, y se organicen para evitar que eso siga. Asimismo, la policía debe emprender redadas para desbaratar las redes de micro comercialización. Los jóvenes están a merced de las drogas, mientras nadie haga nada por parar esto, más tarde lamentaremos vidas que pudieron ofrecer aportes valiosos a nuestra comunidad, pero que, con nuestro desinterés, hemos contribuido a apagar.

La policía nacional es un organismo operativo, sin embargo, el responsable político y social de la seguridad ciudadana es el gobierno local. No obstante, existe hoy una gestión municipal donde el alcalde y su concejo muestran una dejadez preocupante. No se asume el problema real existente

### ***Estrategias de cambio.***

La estrategia para propiciar el desarrollo económico y social, a nivel local, es a través de implementación en el Municipio Provincial de un proceso de Planeamiento Estratégico Participativo. Su principal herramienta es el plan de desarrollo, que viene a ser el diseño del futuro deseado que espera el municipio, para lograr el cambio y crear el mejor futuro posible de la provincia.

Además, promueve una cultura innovadora e incentiva la investigación a través de eventos de ciencia y tecnología. Cuenta con un diseño de un plan de descontaminación de nuestros principales atractivos turísticos (Huacas del Sol y Luna, Chan Chan, Caballitos de Totorá). Aquí se contará con la colaboración de especialistas en medio ambiente y de los principales órganos de control de contaminación ambiental. Lo anterior, para que los entes contaminantes asuman su responsabilidad y cerrar estos lugares clandestinos de procesamiento de productos hidrobiológicos.

Por último, propone el mejoramiento del sistema de saneamiento ambiental con las municipalidades distritales. Además, establecer normas que controlen la contaminación; generar cultura solidaria de participación ciudadana de prevención del delito; reuniones periódicas y sostenidas de los comités de seguridad ciudadana y defensa civil y sensibilizar a los propietarios de discotecas y centros de diversión nocturno, sobre su responsabilidad en el orden y las buenas costumbres.

### **Conclusiones**

El modelo de gestión del cambio es una propuesta hecha por los investigadores. Fue realizada con base en la información recogida por los colaboradores del área de desarrollo urbano de la Municipalidad Provincial de Trujillo.

El problema principal es la no colaboración de algunos colaboradores y demás involucrados, directa e indirectamente, con el servicio que ofrece el área de desarrollo urbano de la Municipalidad Provincial de Trujillo.

El objetivo principal de esta propuesta sería mejorar la calidad de servicio que se reflejaría a largo plazo en una mejora de la imagen institucional de la Municipalidad Provincial de Trujillo.

Las fuerzas involucradas en la gestión del cambio son las gerencias de transportes y seguridad vial, abastecimiento, salud, gestión ambiental desarrollo social, administración tributaria y seguridad ciudadana.

Existen fuerzas que se deben priorizar para no tener implicancias en el impacto futuro de la municipalidad. Por último, las estrategias de cambio son mejora continua, mejora de los procesos, calidad de servicio, entre las más importantes.

## Referencias bibliográficas

- Aguilar, M. (2008). *Gestión de Cambio*. Barcelona. España: Editorial Grupo Planeta (GBS).
- Albrecht, L. (1920). *Gestión Organizacional*. Evanston: Editorial Row Peterson.
- Burke, W. (1994). *Desarrollo Organizacional*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Castillo, M. (2016). *Gestión del cambio y la competitividad de servicios públicos en la Municipalidad Provincial de Ambo, Huánuco*. Universidad Nacional Hermilio Valdizan de Huanuco.
- Contreras, J. (2018). *La Gestión del cambio Organizacional como herramienta para promover la eficiencia del capital humano en las pequeñas empresas (Trabajo de especialización)*. Universidad de Buenos Aires.
- Dávalos, R. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista de investigación en ciencias sociales*, 11(1), pp. 102-114.
- Demming, E. (1951). *El Método Demming aplicado en obra*. Barcelona, España: Editorial Deusto.
- Duque, E., y Garzón, C. (2015). Adaptación de las organizaciones a los cambios del entorno. *Revista Suma de Negocios*, 6(13).
- García, Camargo, Cervera, Ramírez y Romero. (2010). *Relación entre grupos/equipos de trabajo y su relación con el cambio organizacional en una empresa comercializadora de la ciudad de Bogotá*. Colombia.
- García, R. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa* (p. 680). Madrid: Editorial ESIC.
- Greiner, J. (1972). *Principios de la Administración Científica*. Colombia: Edigrama.
- Hernández, J., Herrera, F., y Chávez, C. (2015). Capacidades. Liderazgo y estrategias de gestión de organizaciones de la sociedad civil en zonas rurales. *Revista contaduría y administración*, 60, pp. 817-835.
- Kotter, J. (1997). *Escogiendo estrategias para el cambio*. Cuba: Conecta.

- Kotter, J. (2001). *El papel de líder en los procesos de cambio*. España: McGraw-Hill.
- Llanos, C. (2008). *Gestionar el cambio de la cultura organizacional* (Tesis para obtener el grado académico de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales). Universidad de Barcelona.
- Machado, H., Suset, A., Miranda, T., Cruz, A., Olivera, Y., Milera, M., Campos, M. y Duquesne, P. (2007). Gestión del desarrollo en los municipios: la iniciativa municipal como experiencia de cambio en la provincia de Matanzas. *Pastos y Forrajes*, 30, pp. 45-59.
- Ortega. (2015). *Resistencia al cambio y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital de alto de la Alianza, Tacna*. Universidad Nacional Jorge Basadre de Tacna.
- Pascale, J. (2010). *Cambios Comunes de Comportamiento en los Esfuerzos de Desarrollo de la Organización*. México: Editorial Pearson.
- Pérez, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista cubana de salud pública*, 39(2), pp. 385-393.
- Pérez, Maldonado, y Bustamante. (2006). Clima Organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Revista de posgrado*, 21(2).
- Porras, J. I., & Hoffer, S. J. (1986). Common behavior changes in successful organization development. *Journal of Applied Behavioral Science*, 22: 477-494.
- Rodríguez, D. (1996). *Gestión Organizacional*. Evanston: Editorial Row Peterson.
- Rodríguez, M. (2019). El sector público y el sector privado de la sanidad ¿estabilidad o cambio? *Revista Gaceta 1770*.
- Rojas, L. (2016). *Modelo de gestión del conocimiento basado en herramientas habilitadoras y su relación con el proceso de aprendizaje en la Universidad Nacional de Cajamarca* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Trujillo.
- Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios gerenciales*, 30, pp. 162-171.

- Stewart, J. (1992). *Gerencia para el cambio: Planeación, entrenamiento y desarrollo*. Colombia: Editorial Legis.
- Torres. (2013). *Análisis del clima organizacional y adaptación al cambio organizacional en el personal adscrito al plan nacional de vigilancia comunitaria por cuadrantes (PNVCC) de la policía metropolitana de Santiago de Cali, Colombia*.
- Valverde, S. (2007). *Gestión de cambio para la formación de organizaciones inteligentes en instituciones educativas públicas de la ciudad de Trujillo* (Tesis de doctorado). Universidad Nacional de Trujillo.
- Valle, A., Proaño, T., y Cruz, M. (2017). Estructura, cultura y cambio organizacional cultura - cambio - forma - fuerza. *Revista Científica Hermes*, 18, pp. 304-324.
- Waddell, M. (2009). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Editorial Pearson Educación.
- Zapata, A. (2010). *Dirección y gestión de proyectos: un enfoque práctico*. Madrid: RAMA.

---

# Potenciación de la agroecología en la canasta exportable de Colombia

---

**Juan Harvey Castro Trujillo**

Docente Investigador  
Fundación Universitaria San Mateo (Bogotá)

**Siris María López Rodríguez**

Directora Programa Negocios Internacionales  
Fundación Universitaria San Mateo (Bogotá)

**Resumen:** El objetivo de este capítulo es presentar evidencia de la evolución comercial que ofrece el mercado agroecológico en el escenario internacional. De este modo, las nuevas tendencias globales de consumo brindan nuevas oportunidades de negocio alrededor de la aplicación de la agroecología al mejorar la calidad y contribuir con una producción sostenible. Esta investigación se fundamentó en un proceso deductivo, con enfoque mixto predominantemente cuantitativo. Mediante la revisión documental y el acopio de información de exportaciones agropecuarias y de inversión en investigación y desarrollo, fue posible identificar que el mercado potencial en el escenario internacional sustenta el estudio integral de la agroecología como disciplina científica al abarcar la dimensión económica representada en las exportaciones del sector primario de Colombia. Se evidencia que las exportaciones agrícolas presentan una tendencia hacia la alza desde 1980 y que la inversión en investigación y desarrollo, incluyendo la biotecnología, inciden positivamente en las exportaciones. Esto, debido a la estimación del coeficiente de correlación de Pearson que arrojó un 57.18%.

**Palabras clave:** agroecología; exportaciones; Pymes; producción sostenible.

## Introducción

De acuerdo con lo manifestado por Tomich (2011), la agroecología se define como la disciplina científica que estudia la agricultura desde un punto de vista ecológico; apareció en la literatura científica en la década de 1930 a partir de la interpretación de la ecología y la agronomía; con el objetivo explícito de transformar sistemas alimentarios hacia la sostenibilidad. Su concepción inicial sustentaba la aplicación de sistemas agrícolas sostenibles bajo el principio ecológico (Altieri, 1987).

Otro enfoque de la agroecología que vincula las ciencias naturales y las sociales se formaliza por medio de la participación de instancias políticas y económicas que afectan los sistemas agroalimentarios. Entonces, bajo este panorama, se concibe la producción agrícola como un sistema de componentes ambientales, económicos y sociales; en cambio, no como una unidad de producción individual (Gliessman, 2007). Según la evidencia empírica, la agroecología ha demostrado su rol en el desarrollo del área rural; preserva las prácticas tradicionales y, a la vez, la modernización. Lo anterior permite poner en práctica destrezas ligadas a buenas industrias de producción, alineadas con el resguardo del medio ambiente (Altieri, 2001).

Desde una perspectiva más reciente, es la práctica que contribuye a una agricultura ecológica, en busca del desarrollo y gestión de sistemas sostenibles que genera cambios sociales en la forma de producción de alimentos (FAO, 2018). Aunque esa definición es reciente, los debates internacionales sobre política alimentaria y agraria se han abordado por organismos multilaterales como el Banco Mundial, la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) y la misma Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés); en un esfuerzo colaborativo para la Evaluación Internacional de las Ciencias y Tecnologías Agrícolas para el Desarrollo (IAASTD, por sus siglas en inglés). Se concentraron en reducir el hambre y la pobreza, mejorar la alimentación, la salud y los medios de subsistencia en las zonas rurales; así como facilitar la sostenibilidad social y medioambiental (IAASTD, 2009).

Lo propuesto por la FAO en la Cumbre Mundial sobre la Alimentación ha permitido impulsar el programa especial de seguridad alimentaria y responsabilidad del consumo. En cuanto a América Latina, necesita acciones que permitan mejorar los hábitos alimenticios y estilos de vida saludable para así es-

timular políticas que contribuyan a la creación de instituciones y normas que apoyen esta dinámica con el fin de mejorar el ingreso y calidad de vida de productores rurales (FAO, 2002).

Un enfoque sistemático de la agroecología representa importantes esfuerzos para el avance de resultados sobre procesos agrícolas. La información que ofrecen los avances científicos (como la recuperación de cultivos perdidos y alimentos más sanos) contribuye a la decisión de dar un giro a la producción; interpreta la interconexión transdisciplinaria, políticamente robusta, orientada a la acción con miras a la transformación de los sistemas agroalimentarios. Sin embargo, aunque estos vértices influyen en ampliar el espectro de los sistemas, su orientación sigue, en parte, basado en la investigación de las ciencias naturales (Méndez, Bacon y Cohen, 2013).

De acuerdo con el “Reporte de estado y tendencias de la biodiversidad continental de Colombia”, presentado por el Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander Von Humboldt (2015), Colombia es un país que cuenta con una gran biodiversidad que no ha sido aprovechada al máximo potencial. Esto enfatiza la importancia del desarrollo de alternativas en la práctica de la agricultura dentro del sector, con el fin de administrar eficazmente los recursos. Aquí es donde las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) son un actor fundamental para potenciar el agro como un sector más competitivo en materia de desarrollo, producción, comercialización y exportación de productos de alto valor agregado, resultado del uso sostenible de la biodiversidad.

En este orden de ideas, la presente investigación justifica la relevancia económica de identificar las oportunidades para una integración entre la clase campesina colombiana, con potencial exportador de productos orgánicos apetecidos por su valor agregado. Contribuye a facilitar el cambio hacia sistemas agroalimentarios desarrollados bajo los principios agroecológicos socialmente justos y económicamente viables para quienes se apropien del mismo. El capítulo está conformado por tres (3) partes, en primera instancia se presenta una aproximación conceptual de agroecología y Pymes. En segundo lugar se analiza el comportamiento de las exportaciones agrícolas y su relación con la inversión en investigación y desarrollo I+D; por último, las conclusiones.

### **Pymes y agroecología**

La participación de las Pymes agrícolas en el proceso de transformación en la producción nacional, asumen un rol importante en el crecimiento económico de países como Colombia; impulsan la comercialización de sus productos, trae

impactos positivos en el desarrollo social, económico y competitivo del sector; reflejan una tendencia de desarrollo y crecimiento no sólo del sector, sino del país en general (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2016).

Uno de los determinantes de crecimiento de las Pymes está vinculado a la innovación de la biotecnología para la agricultura; las empresas agroalimentarias pueden beneficiarse de aportes de conocimiento científico y tecnológico que ofrece esta disciplina. Aunque la dinámica del mercado insta más barreras que incentivos cuando se quieren desarrollar o aplicar herramientas de innovaciones, las Pymes en economías emergentes continúan avanzando en sus procesos de investigación, desarrollo y adquisición de tecnología, así como en la innovación de productos (Turriago, Thoene, Bernal y Alfonso, 2015).

Al observar la situación desde la demanda, es posible afirmar que al fomentar el consumo de los productos locales se impulsa su compra y se incentiva a los pequeños productores a iniciar procesos de integración de prácticas agroecológicas. A su vez, aporta al desarrollo sostenible, facilitando una expansión de productos que respetan los principios de la agricultura limpia. Además, logra establecer conexión entre agricultores y consumidores, lo cual converge con la tendencia mundial de consumo responsable como sinónimo de bienestar y salud (Betancourth, 2013).

De acuerdo con Arias (2016), el consumidor de esta era es más consciente con respecto de la preservación del medio ambiente y desea consumir responsablemente, por ejemplo, al valorar características de calidad y origen. En este contexto, las prácticas agroecológicas generan oportunidades para aprovechar el fenómeno de la globalización, no obstante, es necesario que se adopten estrategias para difundir la respectiva información acerca de esta disciplina.

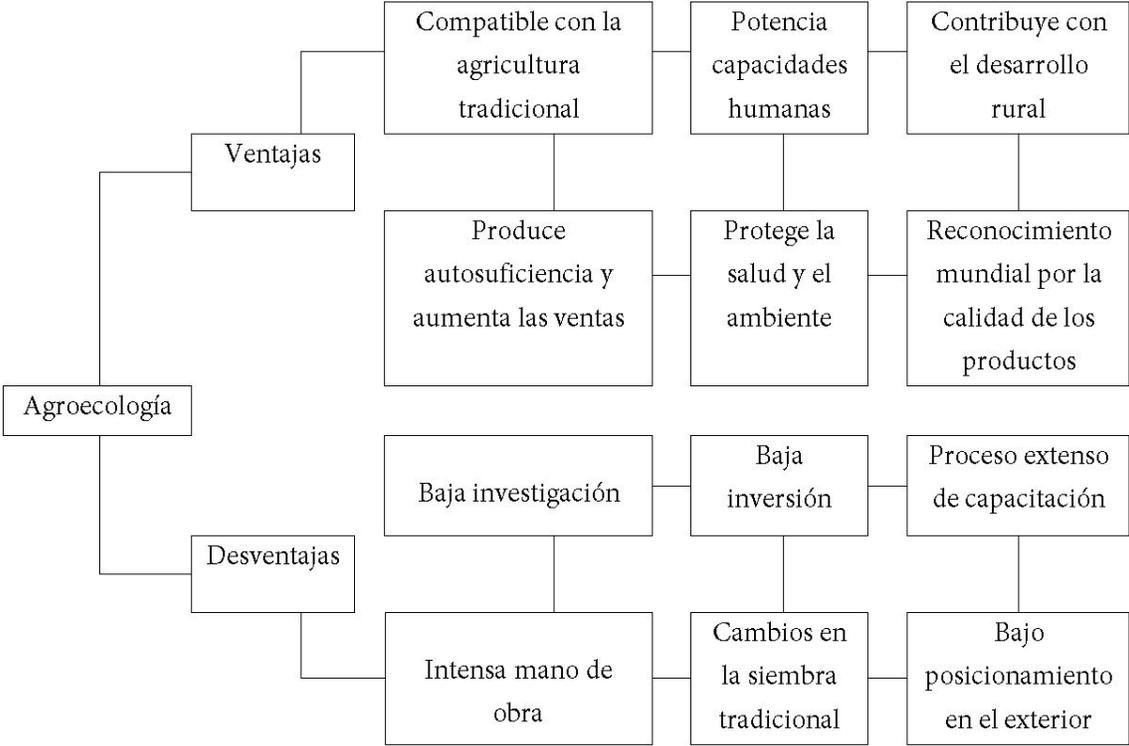
Así pues, las tendencias del consumo global en el mercado agrícola presentan nuevas oportunidades de negocio alrededor de la aplicación de la agroecología para formar una agricultura sostenible direccionada a mejorar la calidad, el rendimiento y generar una producción que a su vez reduzca la contaminación provocada por las mismas de agriculturas tradicionales. Por lo tanto, es necesario reconocer que lo estipulado en la Agenda 2030 proyecta una agricultura sostenible y diversa (ONU, 2015), en contraste con una agricultura intensiva (como es el caso de Colombia), exige una transición hacia sistemas agrícolas sostenibles. Así lo señalan O'Connor, Mackie y Van Esveld (2016), quienes aseguran que la naturaleza multidisciplinaria, interconectada y compleja de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en términos de agricultura, requieren de una profunda planificación de políticas consistentes.

Para implementar una Agricultura Orgánica (AO) se tiene en cuenta la recuperación y conservación de biodiversidad como patrimonio de la humanidad; así como seguridad alimentaria de las comunidades étnicas y campesinas; para quienes el modelo de AO se postula como la principal alternativa para desarrollar su agricultura de manera sostenible e integral. Estas características definen la forma de producción orgánica mientras que las prácticas tradicionales se dan en condiciones específicas del suelo, de superficies extensas y con insumos sintéticos (Álvarez, Gómez y Schwentesius, 2013)

En Colombia existen distintas formas de practicar agriculturas alternativas, entre estas, la agroecología que ha venido creciendo y tomando cada vez más fuerza. Sin embargo, para su desarrollo y consolidación se presentan debates alrededor de los objetivos, alcances y metodologías alrededor del conocimiento tradicional ya establecido. Esta práctica científica surge como respuesta a la degradación ambiental, gracias a las exigencias del compromiso de producción y consumo responsables que implica una relación entre aspectos económicos, sociales, culturales y ecológicos (Rivera y León Sicard, 2013).

Para mayor productividad de los ecosistemas, es necesario contar con la base del conocimiento ecológico local, la comprensión de una estructura ecológica y la función de los ecosistemas; permite establecer que los sistemas agrícolas presenten características similares a los ecosistemas naturales. Por otra parte, estos sistemas tradicionales no permiten la extracción continua de nutrientes a través de la cosecha por la pérdida de interconexión y complejidad en el flujo de energía y en los ciclos de nutrientes que caracterizan la agricultura moderna (Gliessman, 2013).

Figura 1. Ventajas y desventajas de la agroecología



Fuente: Elaboración propia, a partir de Chalán, 2019.

Al implementar procesos de agroecología en la producción de Pymes, se presentan eventos que pueden representar ventajas y/o desventajas; es necesario conocer las políticas de desarrollo sostenible a nivel nacional, de manera tal, que las desventajas puedan considerarse como oportunidades de mejora a través de la puesta en marcha de planes estratégicos.

**Figura 2.** Relación entre agricultura y crecimiento económico



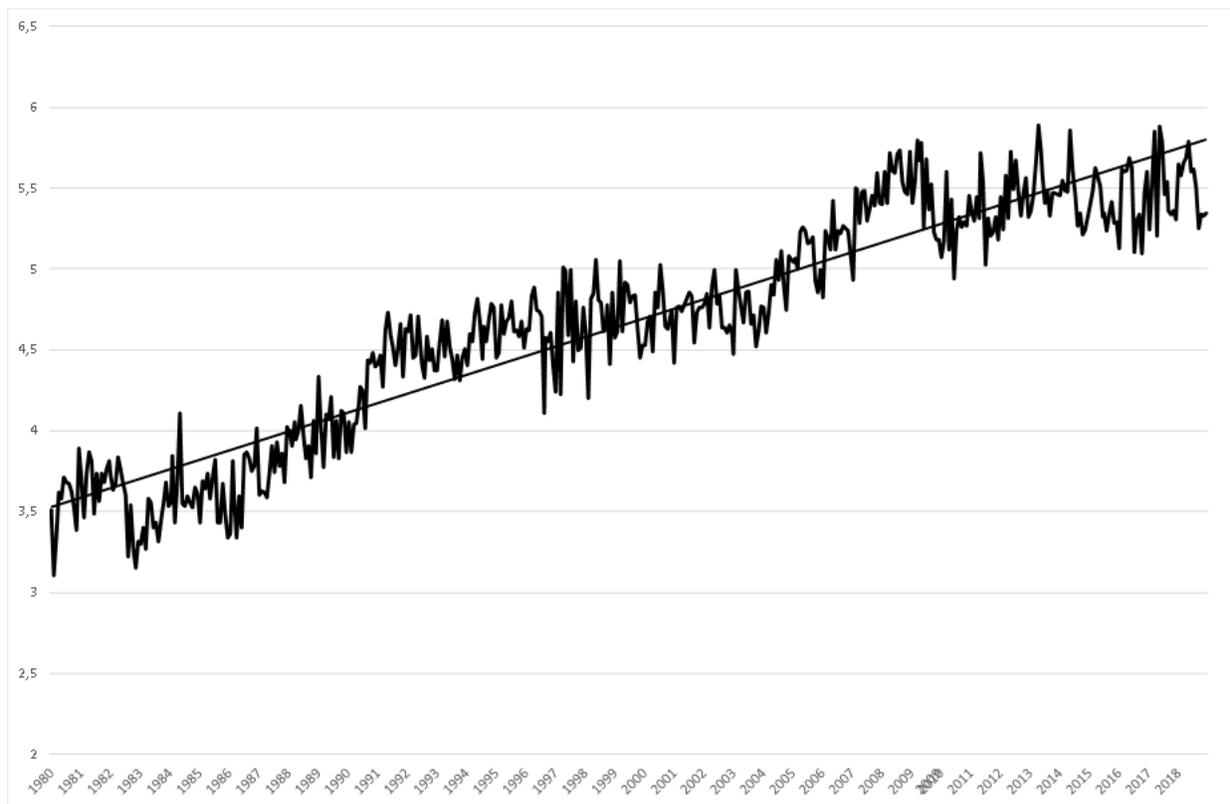
**Fuente:** Elaboración y cálculos propios, a partir de Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2019.

Al ser una serie económica, las exportaciones del sector agrícola se representan en logaritmo natural con el fin de reducir la distancia entre valores extremos al promedio, para explicar el comportamiento; claramente presenta una tendencia hacia el alza desde 1980. Además, se dinamiza con la apertura económica desde 1990 por la liberación de aranceles; una leve mejoría de la competitividad de producción agrícola en sectores diferentes al café, flores y banano y la firma del Tratado del Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos.

Con el propósito de completar el análisis del comportamiento de las exportaciones, cabe señalar que, de acuerdo con lo anunciado por la FAO (2016), Colombia es perfilada como el séptimo país a nivel mundial con el potencial de convertirse en despensa agrícola. En esa dirección, el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO) (2014) identificó 12 productos para el desarrollo agrícola: arroz, banano y plátano, cacao, café, caña de azúcar y de panela, maíz, palma de aceite, flores, frutales y hortalizas. Estos productos generan 2,1 millones de empleos directos; según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE, 2014), se cultivan en 7.1 millones de hectáreas, equivalentes al 6.3% del área nacional que corresponde a 43.1 millones de hectáreas aptas para la agricultura.

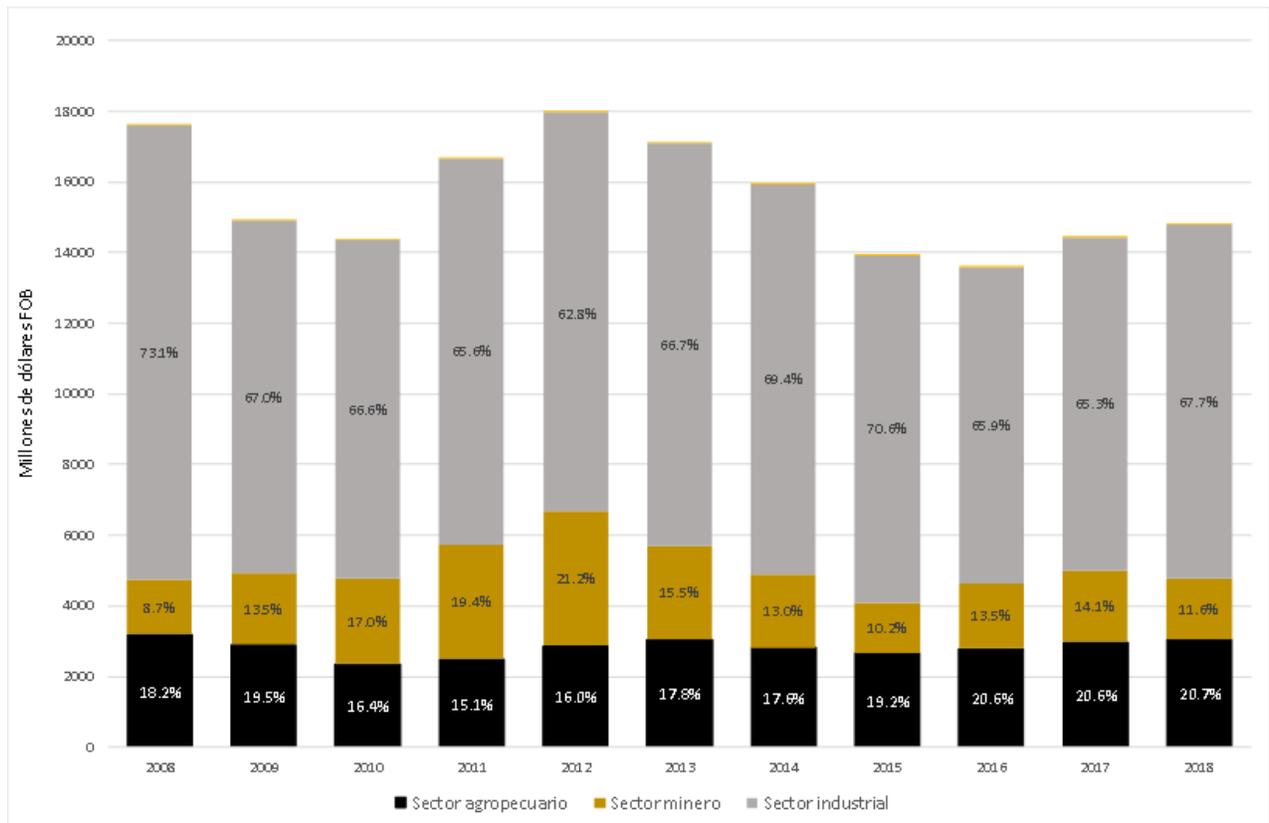
La innovación ha sido una herramienta que mejora el rendimiento y desarrollo de las empresas agrícolas en Colombia. Como un objetivo prioritario está su impacto positivo, no solo en el desempeño interno, sino elevando el nivel de competitividad que ofrece la posibilidad de consolidar el sector en mercados foráneos (Gálvez y García, 2013).

**Figura 3.** Tendencia de exportaciones agrícolas (1980 – 2018). Variable en logaritmo natural



**Fuente:** Elaboración y cálculos propios, a partir de Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2019.

**Figura 4.** Exportaciones no tradicionales en millones de dólares y participación porcentual (2008 – 2018)



**Fuente:** elaboración y cálculos propios, a partir de DANE, 2019.

La estructura de las exportaciones no tradicionales presenta una diferencia importante en la representación de los tres (3) sectores que la conforman; el sector industrial es el de mayor importancia en términos relativos, en según lugar se encuentra el sector minero. Al ocupar el lugar de menor importancia, las exportaciones agrícolas se visualizan como reto de cambio en la distribución de la canasta exportable de Colombia a través del uso de la agroecología.

**Tabla 1.** Coeficiente de correlación de Pearson

	X del sector agropecuario	Inversión pública en I+D
X del sector agropecuario	1	0,571891482
Inversión en Investigación y Desarrollo I+D	0,571891482	1

**Fuente:** Elaboración y cálculos propios, a partir de DANE, 2019 y Departamento Administrativo de Ciencias, Tecnología e Innovación (Colciencias), 2016.

Para calcular el coeficiente de correlación se tomó información en millones de dólares, entre 2000 y 2014, de las exportaciones agrícolas y la inversión en I+D del sector agropecuario. Allí se promueve la agroecología, siendo la sumatoria de los recursos provenientes de los fondos parafiscales, del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación (FCTI); el Sistema General de Regalías, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), créditos externos y, fundamentalmente, de los recursos del Presupuesto General de la Nación (PGN).

En este sentido, se resaltan las acciones desde el sector privado, especialmente, en las Instituciones de Educación Superior (IES). Allí ejecutan recursos propios en proyectos de investigación, desarrollo tecnológico y capacitación, vinculados al desarrollo rural. En particular, destacando el ejercicio de las ciencias agrarias y afines, por mencionar el más reciente, en un estudio sobre los roles de la educación superior en el desarrollo agropecuario local por Báez, Hernández y Carrasco en 2019. Los autores en mención identificaron que el capital social (desde un enfoque sostenible) es el pilar de cualquier modelo de desarrollo incluyente, equitativo y participativo, implementado en el sector rural, bajo una concepción descentralizada, con apoyo de las instituciones y de la educación superior en los propósitos de avances tecnológicos en el agro.

En un sentido teórico, una correlación pretende determinar si los valores de una variable tienden a ser altos o bajos para valores más altos o más bajos de la otra variable. Además, valorar el nivel de concordancia entre dos (2) variables y, en ese sentido, la exportación del sector agropecuario y la inversión en I+D demuestran que comparten información. Es decir, que el resultado del 57.18% presenta una relación directa, lo cual supone una relación moderada de forma positiva.

Castellanos (2014) se refiere a la externalización de procesos de conocimiento en Colombia como un aspecto que depende de la forma en la que leyes, políticas y estrategias, por parte del Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCCTI), se logre relacionar con el uso sostenible de los recursos biológicos. Asimismo, la disposición en materia de transferencia de tecnología con otros países, de forma que se valore el potencial disponible en las diferentes regiones del país.

## Conclusiones

En concordancia con los principios de la agroecología, de combinar conocimientos tradicionales y aportes modernos, se pretenden sistemas alimentarios más justos, sostenibles y ambientalmente responsables, que desarrollen estrategias para maximizar beneficios de larga duración en procesos de diversificación de comunidades biológicas, paisajes e instituciones económicas y sociales como base para la seguridad alimentaria. Colombia cuenta con el potencial para lograr aumentar su ventaja competitiva a través del sector agrícola y aumentar sus exportaciones. En correspondencia con Calle, Gallar y Candón (2013), el equilibrio entre oferta y demanda en el sector agrícola puede facilitar la creación de consumidores que buscan relacionarse de forma directa con los agricultores en la adquisición directa de productos sin intermediación.

La transformación de sistemas agroalimentarios (impulsado por las Pymes) resalta la biodiversidad y se apoya en su desarrollo, producción y exportación impactando positivamente la balanza comercial de bienes. Por ejemplo, en Europa la estrategia 2020 presenta señales de transformación del mercado de trabajo a la economía verde, situación que deja en evidencia el reconocimiento del asunto ambiental como una oportunidad económica con beneficios sociales. En consenso a lo expresado por Viola, Pontrandolfi y Manellic (2016), esta estrategia de política agrícola, que cuenta con herramientas para la expansión de la agricultura sostenible, puede ser un modelo a seguir por Colombia, en tanto se aborde la economía verde como un replanteamiento de la antigua forma de trabajar en articulación con disciplinas científicas como la biotecnología.

Se percibe de forma positiva el futuro de Colombia a través de la aplicación sustentable de la biotecnología, al reducir el uso de aquellas prácticas agrícolas tradicionales que contaminan al medio ambiente. De acuerdo con Montenegro y Hernández (2015), la reorientación de las políticas nacionales encaminadas a la producción sustentable en Colombia podría lograr lo formulado en políticas de ciencia, tecnología e innovación a escalas de tendencia mundial en el desarrollo biotecnológico agrícola.

Según el DANE (2016), las Mipymes generan un 63% del empleo y un 37% de la producción en Colombia. Por consiguiente, lo razonable es implementar programas de impacto en el rendimiento y fortalecimiento a través de la innovación. En el escenario competitivo, y con condiciones económicas y sociales cambiantes del mercado, la innovación es una herramienta que aumenta la capacidad para identificar y aprovechar oportunidades; además de adaptarse fácilmente al cambio de responder eficaz a las demandas de consumo. Debido a la contribución en crecimiento y desarrollo económico, y su participación en la transformación del aparato productivo rural, las Pymes son un factor fundamental en el reto de impulsar el agro como un sector más competitivo en calidad y precios en el mercado internacional.

## Referencias bibliográficas

- Altieri, M. (1987). *Agroecology: The Scientific Basis Of Alternative Agriculture (Westview Special Studies in Agriculture Science and Policy)* (Ed. 1°). Berkeley, USA: CRC Press.
- Altieri, M. (2001). Agroecología: principios y estrategias para diseñar sistemas agrarios sustentables. En *Ediciones científicas americanas* (pp. 27-34).
- Álvarez, S., Gómez, M., y Schwentesius, R. (2013). Investigaciones comparativas entre agricultura convencional y agricultura orgánica. *Spanish Journal of Rural Development*, 4(4), pp. 1-10.
- Arias, N. (2016). El consumo responsable: educar para la sostenibilidad ambiental. *Revista de Investigación Administración e Ingenierías*, 4(1), pp. 29-34.
- Báez, A., Hernández, C., y Carrasco, M. (2019). Roles de la educación superior en el desarrollo agropecuario local. *Revista de Investigación Agraria y Ambiental*, pp. 25-36.
- Betancourth, L. (2013). Los consumidores ecológicos y el fomento de los mercados verdes: Una alternativa hacia el bienestar, espíritu, mente y salud a partir de la adopción de estilos de vida saludables. *Eleuthera*, 4, pp. 193-210.

- Calle, A., Gallar, D., y Candón, J. (2013). Agroecología Política: La transición social hasta sistemas agroalimentarios sustentables. *Revista de Economía Crítica*, 16, pp. 244-277.
- Castellanos, G. (2014). Externalización del proceso de conocimiento como clave para la competitividad del sector biotecnológico colombiano. En *Semestre Económico* (pp. 87-100).
- Chalán, J. (2019). *Agricultura convencional y agroecología frente al cambio climático: elementos para el análisis a partir de las experiencias en 2 comunidades indígenas de la cuenca de lago San Pablo, Cantón Otavalo, Provincia de Imbabura* (tesis de maestría, Universidad Simón Bolívar, Quito). Recuperada de <http://repositorio.uasb.edu.ec/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2016). *Dinámica de las empresas exportadoras en América Latina. El aporte de las pymes*. División de Comercio Internacional e Integración de la CEPAL.
- DANE. (2014). *Censo nacional agropecuario Colombia*. Bogotá.
- DANE. (2016). *Empleo y producción de las MIPYMES en Colombia*. En Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sector Agropecuario Colombiano. Bogotá: Colciencias, Minagricultura y Corpoica.
- DANE. (2019). *Informe de principales productos no tradicionales de exportación. Millones de dólares FOB*. Bogotá.
- FAO. (2016). *La agricultura mundial en la perspectiva del año 2050. Cómo alimentar al mundo en 2050*. Roma: FAO.
- FAO. (2018). *Agroecología y Agricultura Familiar*.
- FINAGRO. (2014). *Perspectiva del sector agropecuario colombiano*. Bogotá.
- Francis, D., Finer, J., y Grotewold, E. (2017). Challenges and opportunities for improving food quality and nutrition through plant biotechnology. *Current opinion in biotechnology*, 44, pp. 142-149.
- Gálvez, E. J., y García, D. (2013). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la mipyme: Un estudio empírico en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 28, pp. 11-28.

- Gliessman, S. (2007). *Agroecology: The ecology of sustainable food systems*. Boca Ratón FL: CRC Press, Taylor & Francis.
- Gliessman, S. (2013). Agroecología: Plantando las raíces de la resistencia. *Agroecología*, 8(2), pp. 19-26.
- IAASTD. (2009). *Agriculture at a crossroads [Global Report by the International Assessment of Agricultural Knowledge, Science and Technology for Development]*. Washington, DC: Island Press.
- Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander Von Humboldt. (2015). *Reporte de estado y tendencias de la biodiversidad continental de Colombia*. Bogotá.
- Meek, D. (2014). Agroecology and radical grassroots movements involving moral economies. En *Environment and Society*, 5, pp. 47-65.
- Méndez, E., Bacon, C., & Cohen, R. (2013). La agroecología como un enfoque transdisciplinar, participativo y orientado a la acción. *Agroecología*, 8(2), pp. 9-18.
- Minagricultura. (2016). *Biotechnología, por una agricultura más sostenible*. Bogotá.
- Montenegro, S., y Hernández, Y. (2015). Biotecnología aplicada al desarrollo agropecuario colombiano. *Revista De Investigación Agraria Y Ambiental*, 6(2), pp. 97-108.
- O'Connor, D., Mackie, J., y Van Esveld, D. (2016). *Universalidad y coherencia política para el desarrollo sostenible: implementación temprana de los ODS en países seleccionados de la OCDE. Documento de trabajo*. Washington D.C., USA: WRI Instituto de Recursos Mundiales.
- ONU. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. ONU.
- Rivera, C., y León Sicard, T. (2013). Anotaciones para una historia de la agroecología en Colombia. *Gestión y Ambiente*, 16(3), pp. 73-89.
- Tomich, T. (2011). Agroecology: A review from a globalchange perspective. *Annual Review of Environment and Resources*, (36), pp. 1-36.
- Turriago, A., Thoene, U., Bernal, C., y Alfonso, E. (2015). Product Innovation, Research and Development and Technology Acquisition: A Case Study of the Industrial Sector in Colombia. *Institutions and Economies*, 7(2), pp. 85-119.

Viola, I., Pontrandolfi, A., y Manelli, A. (2016). The employment crisis and green orientation in agriculture: New educational models. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, pp. 560-565.

---

# Potencial turístico de la región Cundinamarca, Colombia (perspectiva desde el turismo sostenible)

---

**Mónica Alejandra Pachón Rodríguez**  
Profesora Asociada  
Institución Universitaria Colegios de Colombia (Bogotá)

**Resumen:** El capítulo da cuenta del papel de la Universidad, en torno al desarrollo sostenible propuesto por las Naciones Unidas, desde una perspectiva del turismo en la región de Cundinamarca, Colombia. Este es el caso del programa de Negocios Internacionales de la Institución Universitaria Colegios de Colombia (Unicoc), donde el enfoque en la economía de servicios de turismo, juega un papel fundamental. Adicional, tiene en cuenta las fortalezas de esta región gracias a su posición geográfica, liderazgo cultural, económico y social. En este sentido, la presente contribución abarca el papel de esta actividad en medio de la Agenda 2030; así como los conceptos de turismo sostenible y ecoturismo que no se orientan íntegramente en nuestro país. Esto último, a pesar que la economía global presenta un crecimiento en exportaciones de turismo y el contexto colombiano tiene allí un potencial.

**Palabras clave:** desarrollo sostenible; turismo sostenible; naturaleza; ecoturismo; Cundinamarca.

### **Desarrollo sostenible: Turismo sostenible para el 2030**

Dentro de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las 169 metas presentadas por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en su agenda de 2015, siete (7) de ellas abordan temas, directamente, de la naturaleza y dos (2) del turismo. Estas 169 metas, planteadas en estos 17 objetivos, además de ser ambiciosas, de buscar el cambio de la sociedad y activar a las personas y países, intentan reflejar de forma armónica lo económico, social y ambiental del desarrollo sostenible.

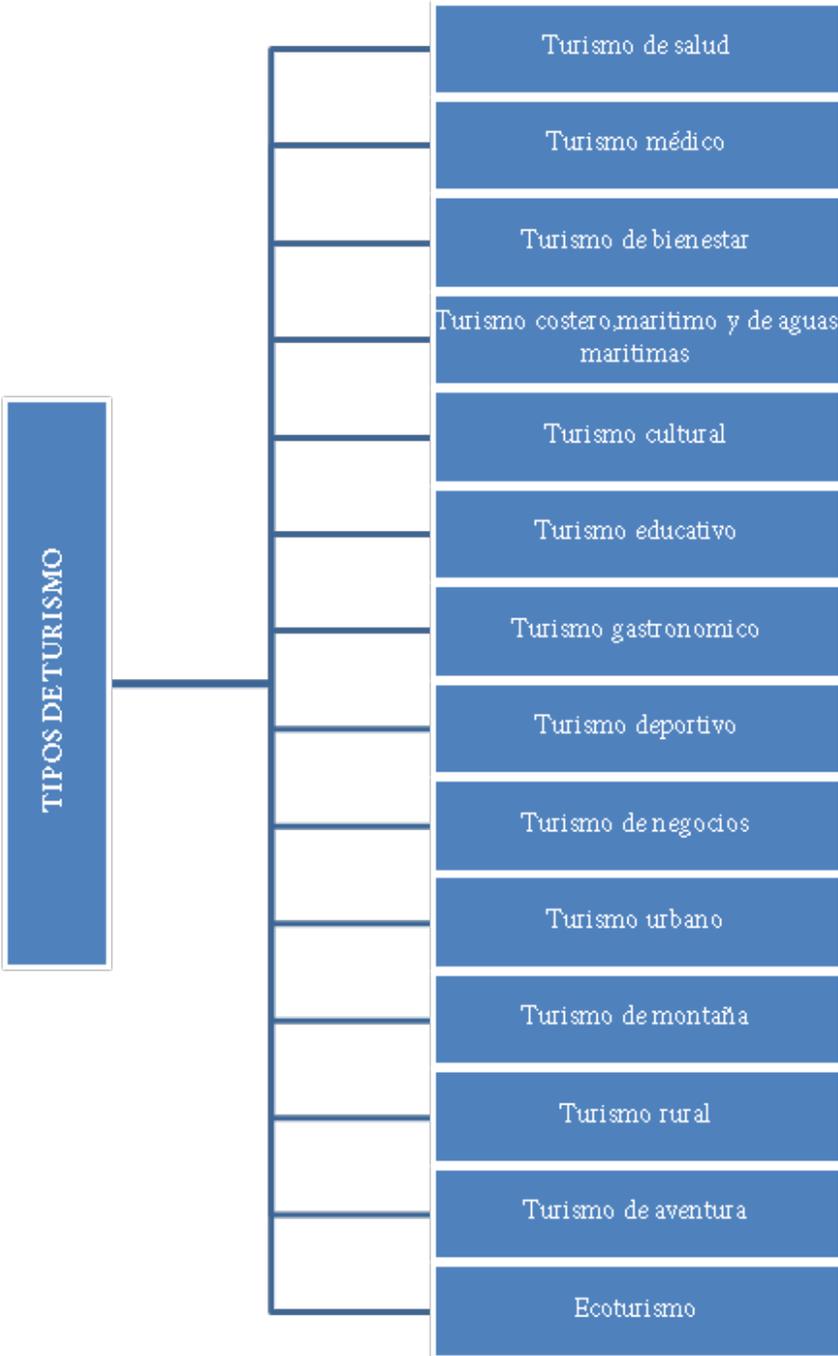
Las siete (7) metas, que abordan temas de naturaleza, apuntan a la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales; relacionan estilos de vida en armonía con la naturaleza; promueven la participación justa y equitativa en los beneficios que se deriven de la utilización de los recursos y buscan desvincular el crecimiento económico con la degradación del medio ambiente. Las dos (2) metas que apuntan específicamente hacia el turismo sostenible establecen el propósito de elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promoverlo; a crear puestos de trabajo y promover la cultura y los productos locales. Además de elaborar y aplicar instrumentos para vigilar los efectos en el desarrollo sostenible (ONU, 2015).

### **Economía del turismo a nivel internacional: Conceptualización y tendencias**

#### **Conceptualización del turismo y ecoturismo desde una mirada internacional.**

El turismo es definido por las ONU como un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual, normalmente por motivos de ocio (Comisión Estadística de las Naciones Unidas, 2008). Dentro de las tipologías de turismo, de acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT) se encuentra el turismo médico, de salud, de bienestar; turismo costero, marítimo y de aguas marítimas. Además, el turismo cultural, turismo educativo, turismo gastronómico, turismo deportivo, turismo de negocios, turismo urbano o de ciudad, turismo de montaña, turismo rural, turismo de aventura y ecoturismo (World Tourism Organization, 2019) (Figura 1).

Figura 1. Clasificación internacional del turismo.



Fuente: Elaboración propia.

El ecoturismo, el turismo rural y el turismo de aventura, a nivel internacional, se vinculan con actividades de la naturaleza. En su visión internacional, el ecoturismo es un tipo de actividad turística; basado en la naturaleza, en el que la motivación esencial del visitante es observar, aprender, descubrir, experimentar y apreciar la diversidad biológica y cultural, con una actitud responsable, para proteger la integridad del ecosistema y fomentar el bienestar de la comunidad local.

En cambio, el turismo rural es un tipo de actividad turística en el que la experiencia del visitante está relacionada con un amplio espectro de productos vinculados, por lo general, con las actividades de naturaleza, la agricultura, las formas de vida y las culturas rurales, la pesca con caña y la visita a lugares de interés. Finalmente, el turismo de aventura es un tipo de turismo que normalmente tiene lugar en destinos con características geográficas y paisajes específicos; tiende a asociarse con una actividad física, el intercambio cultural, la interacción y la cercanía con la naturaleza. Esta experiencia puede implicar algún tipo de riesgo real o percibido y puede requerir un esfuerzo físico y mental significativo (World Tourism Organization, 2019).

Según lo anterior, en su visión internacional, el turismo rural y el turismo de aventura, a pesar de desarrollar actividades en la naturaleza, no incluyen aspectos como actitud responsable, para proteger la integridad del ecosistema y fomentar el bienestar de la comunidad local mientras que el ecoturismo los toma en cuenta.

### **Economía del turismo a nivel internacional.**

Según el informe de perspectiva económica global emitido por el Banco Mundial en junio de 2019, se esperaba que la economía mundial creciera un 3.0%. Estimaron que el 2018 fuera el primer año en el que la economía global funcionaría a plena capacidad, permitiendo a países en desarrollo prosperar, no obstante, situaciones como guerras comerciales desaceleraron el crecimiento.

Para el año 2019 el panorama no es tan alentador. Según proyecciones del mismo organismo, el crecimiento económico mundial se ha reducido al 2,6%, ya que el comercio internacional y la inversión se vienen atenuando, las tensiones comerciales siguen siendo altas, y las condiciones de financiamiento se han endurecido. Adicionalmente, en medio de episodios recientes de estrés financiero, se prevé que el crecimiento en las economías de mercados emergentes (y en desarrollo) se estancaría en un 4,0 % este año; reflejaría una recuperación más débil de lo esperado en los países exportadores de productos básicos, y una

desaceleración en los países importadores de dichos productos (International Bank for Reconstruction and Development y The World Bank, 2019). Los riesgos al crecimiento se han acentuado pues estas situaciones continúan.

Pese a este panorama, según la Organización Mundial del Comercio (OMC), el sector de los servicios de turismo seguirá creciendo; en general, es uno de los más dinámicos de la economía mundial, hace un uso intensivo de mano de obra y mantiene numerosos vínculos con otros importantes segmentos de la economía. Dentro de las proyecciones de esta entidad, se espera que para el 2030 las llegadas de turistas internacionales alcancen los 1.800 millones llegadas de personas y se dupliquen (4.4%) las llegadas a países emergentes, que crecieron para el 2016 en un 2.2%.

Además de ello, para el año 2020 se pronosticaba (se publicó en 2010) un total de 1.400 millones de llegadas de turistas internacionales, pronostico que ya se cumplió en el año 2018. Las llegadas de turistas internacionales en todo el mundo aumentaron un 6% hasta 1.400 millones en 2018, por encima del crecimiento del 3.7% de la economía mundial (OMT, 2019).

Todo este panorama económico convierte al sector servicios, en especial al turismo, en una fuente potencial de crecimiento para las economías en desarrollo por su intensivo uso de mano de obra y relación con diversos segmentos económicos.

### ***Tendencias del turismo mundial.***

El sector turístico “se consolida y sigue creciendo con fuerza” afirmó el Secretario General de la OMT en enero de 2018; expresó que este sector se convierte en un “motor clave del desarrollo económico. Como tercer sector exportador del mundo, el turismo es esencial para la creación de empleo y la prosperidad de las comunidades de todo el mundo” (OMT, 2018). No obstante, a este crecimiento el mismo funcionario asegura que se debe trabajar en apoyo para garantizar que “ese crecimiento beneficie a todos los miembros de todas las comunidades receptoras y de que sea un crecimiento conforme con los Objetivos de Desarrollo Sostenible” (Pololikashvili, 2018).

En relación con las exportaciones, el Consejo Mundial de Viajes y Turismo reportó que en los seis (6) últimos años, el turismo ha crecido y se ha diversificado; pasó a ser uno de los sectores con mayor crecimiento en el mundo, como un sector de exportación, que capta gasto extranjero a un país en forma de visitantes internacionales. En 2017, las exportaciones de viajeros internacionales en el mundo alcanzaron un máximo histórico, con un total de 1.5 billones de

dólares, significando aproximadamente el 30% de las exportaciones totales de servicios y el 6,5% de las exportaciones totales en el mundo (World Travel and Tourism Council, 2018). Igualmente, para la OMT el turismo ocupó el tercer lugar en la categoría de exportación a nivel mundial para el año 2017, por detrás de los productos químicos y combustibles y por delante de la industria automotriz. Así, en muchos países en vía de desarrollo, el turismo es el principal sector de exportación (OMT, 2018).

En cuanto a generación de empleo, en el mismo año 2018 contribuyó con cerca de 119 millones de empleos en el mundo; indirectamente, aportó 8.3 billones de dólares a la economía mundial, lo que equivale a un 10,4% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial y 313 millones de empleos en otros sectores (World Travel and Tourism Council, 2018).

### ***Llegadas de turistas internacionales.***

En el año 2017, el sector turístico creció en un 7% en relación con llegadas de turistas internacionales (1.326 millones), comparado con la tendencia histórica del sector (4% o más), registrada desde 2010. El resultado del año 2017 se ha convertido en el mejor resultado de siete (7) años, según la OMT (2018) en su último informe publicado de estadísticas de turismo. Del total de llegadas de turistas internacionales (1.326 millones de llegadas) en el año 2017, el continente al cual llegó el mayor porcentaje fue Europa con un 51% (676,26 millones de llegadas), seguido de Asia y el Pacífico con 24% (318,24 millones de llegadas); América por su parte ocupó el tercer lugar con casi la tercera parte del primer lugar (Tabla 1).

La variación de las llegadas del año 2017, respecto al año 2016 por continente, fueron publicadas por la OMT (2018). Así, por ejemplo, Europa fue la región con mayor variación en el número de llegadas de turista internacionales del mundo.

En cuando a América, se puede ver el crecimiento más bajo con tan solo un 3% en 2017 (respecto a 2016), recibiendo 212 millones de llegadas de turistas internacionales (Tabla 1). Sin embargo, dentro de América, Sudamérica encabezó el crecimiento con un 7%, seguido de Centroamérica y el Caribe, ambas crecieron un 4%. Estas dos (2) últimas tuvieron una positiva recuperación después de los huracanes que sufrieron. Por su parte, Norteamérica tan solo creció un 2%.

**Tabla 1.** Distribución de llegada de turistas internacionales según continente de destino (2017)

Continente destino	PARTICIPACIÓN		Variación % 2016-2017
	%	Millones de llegadas	
Europa	51%	676,26	8%
Asia y el Pacífico	24%	318,24	6%
América	16%	212,16	3%
África	5%	66,30	8%
Oriente Medio	4%	53,04	5%

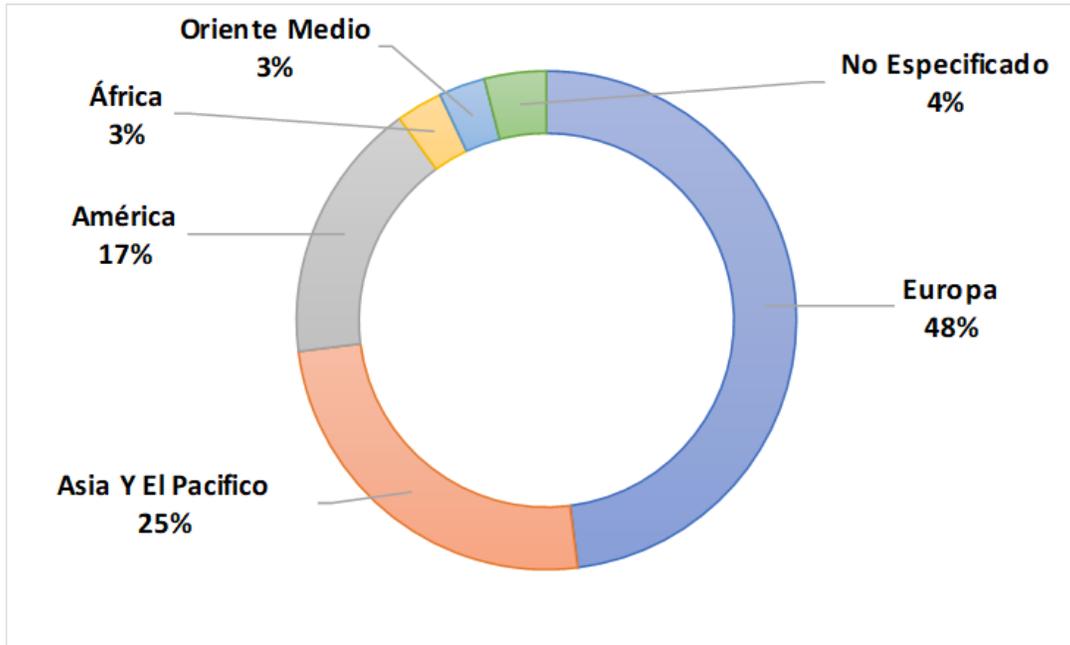
**Fuente:** elaboración propia a partir de datos de la Organización Mundial del Turismo (2018c).

### ***Salida de turistas internacionales.***

El comportamiento de las salidas es muy similar al de llegadas de turistas; históricamente las economías de Europa, Asia y América han sido los principales mercados emisores de turismo internacional en el mundo. Para el año 2017, Europa representó el 48% de salida de turistas a nivel internacional, seguido de Asia con un 25% y en tercer lugar América con un 17% (Figura 2).

No obstante, Asia, Europa Central y Oriental, Oriente Medio, África y América Latina han registrado un mayor crecimiento en los últimos años (OMT, 2018).

**Figura 2.** Distribución de emisión de turistas internacionales según continente de origen (2017)

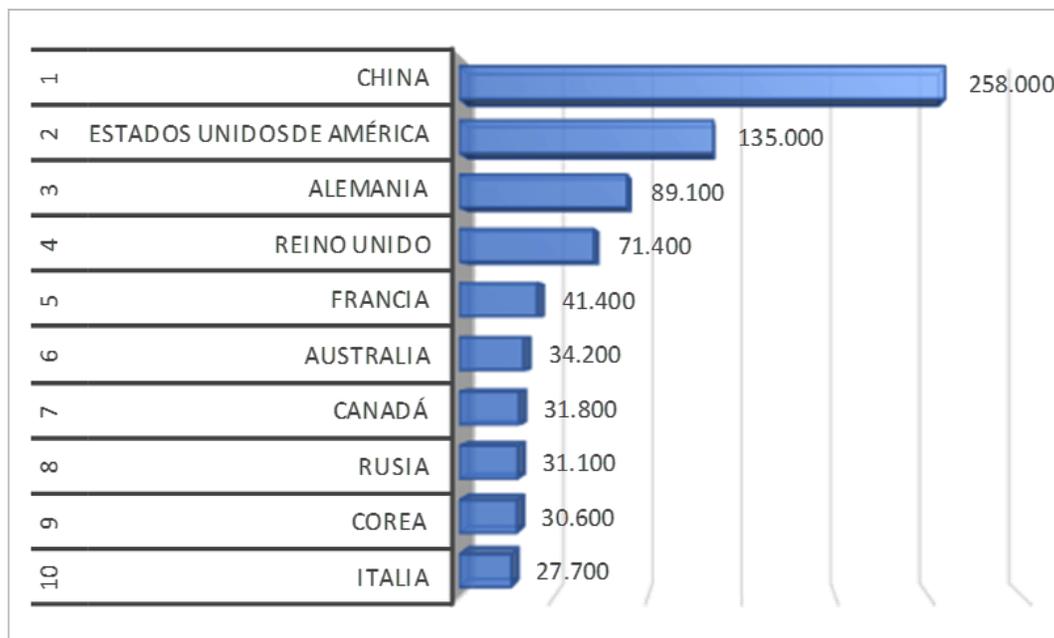


**Fuente:** Elaboración propia, a partir de OMT, 2018.

***Inversión en turismo internacional.***

También para las emisiones de turismo se puede analizar el gasto en turismo según país emisor. Dentro del top diez (10) de países emisores de turismo en el mundo, según el gasto para el año 2017, se ubicaron en el primer lugar China con un gasto total de 258.000 millones de dólares (USD), seguido de Estados Unidos de América con 135.000 (USD), Alemania en tercer lugar con un gasto de 89.100 (USD); Reino Unido, cuarto lugar, Francia quinto, seguido de Australia (sexto), Canadá, Rusia, Corea e Italia en su orden respectivo (Figura 3).

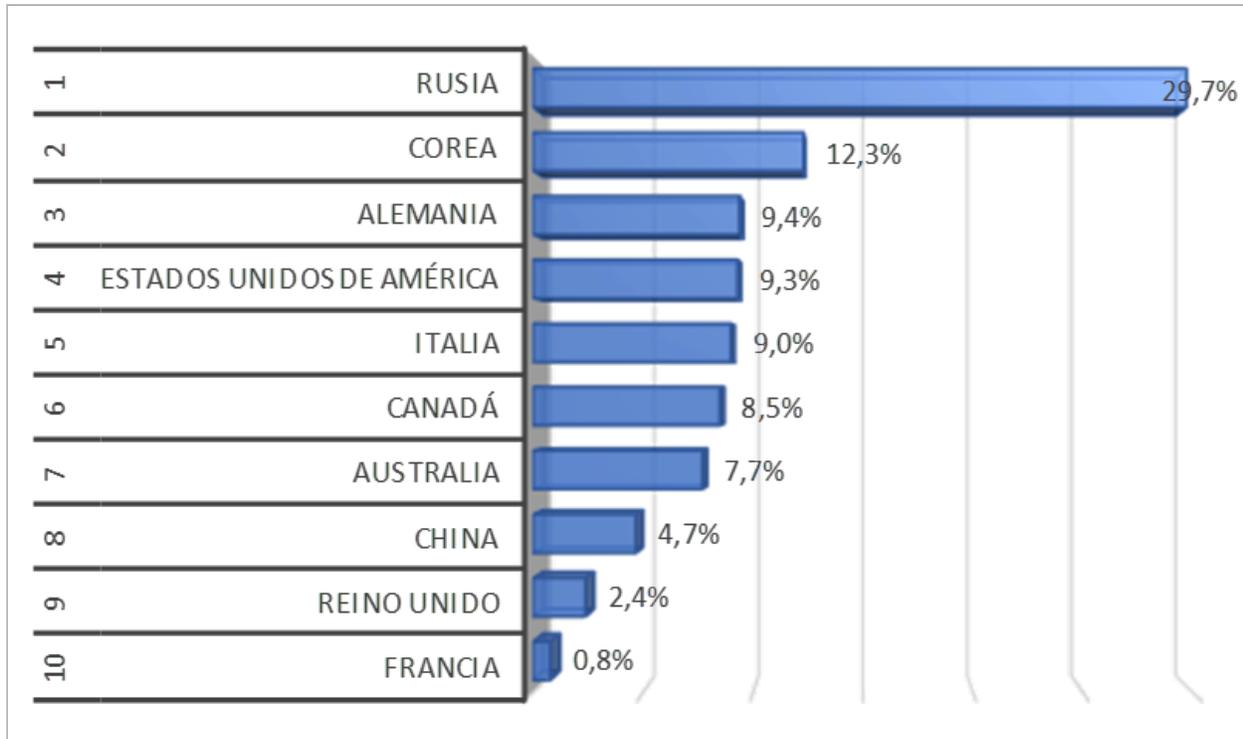
**Figura 3.** Distribución de principales países emisores de turismo por gasto en millones de dólares (2017).



**Fuente:** Elaboración propia, a partir de OMS, 2018.

Según la variación porcentual del año 2016 al año 2017, el país que más creció en gasto de turismo fue Rusia con casi un 30% de variación y superó por más de la mitad al segundo lugar que corresponde a Corea con 12.3%. Alemania, Estados Unidos e Italia crecieron casi a la misma tasa, al igual que Canadá con un poco menos (Figura 4).

**Figura 4.** Variación porcentual en salidas de turismo según país (2016-2017)



**Fuente:** Elaboración propia, a partir de OMS, 2018.

El sector de los servicios, en especial de turismo, seguirá creciendo. Al ser uno de los más dinámicos de la economía mundial, hace un uso intensivo de mano de obra y mantiene numerosos vínculos con otros importantes segmentos de la economía. En el año 2010, la OMT publicó un pronóstico para el año 2020; presentaba 1.400 millones de llegadas de turistas internacionales, cifras que se cumplieron antes de lo previsto (2018).

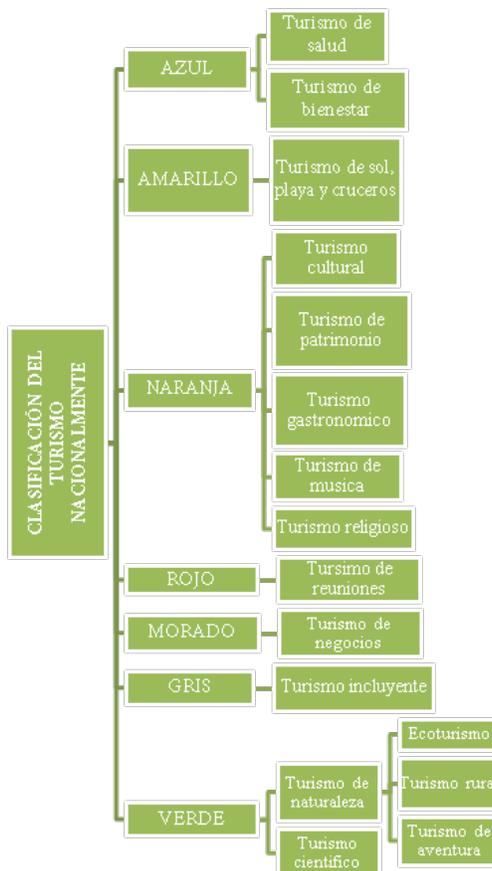
Las llegadas de turistas internacionales en todo el mundo aumentaron un 6% en 2018, por encima del crecimiento del 3.7% de la economía mundial. Además, dentro de las proyecciones de la OMT, para el 2030 se espera que las llegadas de turistas internacionales alcancen los 1.800 millones llegadas de personas y que se dupliquen a 4.4%, en países emergentes. En cuanto a América, se presentó tan solo un crecimiento de 3% en 2017 (respecto a 2016), sin embargo, Sudamérica encabezó el crecimiento con un 7%.

## Economía del turismo a nivel nacional: Conceptualización, panorama y potencial del turismo

### Conceptualización del turismo y clasificación del turismo de naturaleza en Colombia.

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022 mediante los colores del arco iris presenta una clasificación del turismo así: azul, amarillo, naranja, rojo, morado, gris y verde. En el turismo azul se encuentran el turismo de salud y el turismo de bienestar; el turismo amarillo corresponde al turismo de sol, playa y cruceros. En el turismo naranja, se encuentran el turismo de cultura, turismo de gastronomía, turismo de patrimonio, turismo de música y turismo religioso. En el turismo rojo se encuentra el turismo de reuniones; en el morado, turismo de negocios, gris, turismo incluyente y el turismo verde corresponde al turismo científico y turismo de naturaleza. En este último, se incluyen las categorías de turismo rural, turismo de aventura y ecoturismo (Departamento Nacional de Planeación, 2018) (Figura 5).

**Figura 5.** Clasificación del turismo en Colombia



**Fuente:** Elaboración propia.

Para el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT, 2012), en Colombia el turismo de naturaleza es todo tipo de turismo cuya principal motivación es la observación y apreciación de la naturaleza, así como las culturas tradicionales. Esta misma entidad, en su Diagnóstico de Turismo de Naturaleza en Colombia (2012), muestra que la definición de turismo de naturaleza permite dividir el concepto dependiendo de la motivación principal y la forma de consumo del recurso natural relacionado a la actividad turística MinCIT, 2012, así: turismo EN la naturaleza, turismo SOBRE la naturaleza y turismo POR la naturaleza.

Turismo EN la naturaleza lo define como aquél que tiene como motivación principal la realización de actividades recreativas y de esparcimiento en la naturaleza sin degradarla. Estas actividades no están especializadas en el conocimiento ni en actividades deportivas que usen expresamente los recursos naturales. En el turismo SOBRE la naturaleza su motivación principal es la realización de actividades deportivas de diferente intensidad física y que usen expresamente los recursos naturales sin degradarlos. El Turismo POR la naturaleza tiene como motivación principal la contemplación, disfrute o conocimiento del medio natural, con diferente grado de profundidad, para lo que puede realizar actividades físicas de baja intensidad sin degradar los recursos naturales.

De esta manera, esta misma entidad define tres (3) subproductos turísticos de naturaleza, así: turismo rural, turismo de aventura y ecoturismo. El turismo rural retoma la definición de turismo EN la naturaleza. El turismo de aventura toma el enfoque de turismo SOBRE la naturaleza. Por último, el ecoturismo retoma el enfoque de turismo POR la naturaleza (MinCIT, 2012).

Según lo anterior, a nivel nacional el turismo rural y de aventura aclaran el cuidado especial sobre la naturaleza, a diferencia del concepto a nivel internacional. No obstante, en la definición del ecoturismo Colombia no incluye aspectos como protección hacia la integridad del ecosistema, incluso, en su definición no menciona el bienestar a la comunidad local.

## **Panorama del turismo en Colombia.**

### ***Sector servicios en Colombia.***

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2019), en el año 2018 el PIB en Colombia fue de 976.056 miles de millones de pesos y para el sector económico de actividades artísticas, de entretenimiento

y recreación y otras actividades de servicios; actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio fue de 23.085 miles de millones de pesos, lo cual representó una participación en el PIB nacional de 2.6%.

Sin embargo, a pesar de tener la participación más baja, ha tenido una variación en el último año; es positiva, a diferencia del sector de la construcción, y superior en los dos (2) últimos años, a los sectores de las industrias manufactureras, agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado. Asimismo, distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental e información y comunicaciones (Tabla 2).

**Tabla 2.** Producción bruta 2016-2018, según sectores de la economía, en miles de millones de pesos)

SECTOR	VALOR PIB			PARTICIPACIÓN 2018		VARIACIÓN PORCENTUAL	
	2016	2017	2018	Ranking	%	2017-2018	2016-2018
Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas; Transporte y almacenamiento; Alojamiento y servicios de comida	152,684	162,895	172,993	1	19,6%	6,20%	13,30%
Administración pública y defensa, planes de seguridad social de afiliación obligatoria; Educación; Actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales	123,511	135,228	145,416	2	16,4%	7,53%	17,74%
Industrias manufactureras	106,226	105,048	110,441	3	12,5%	5,13%	3,97%
Actividades inmobiliarias	75,645	80,914	84,669	4	9,6%	4,64%	11,93%
Actividades profesionales, científicas y técnicas; Actividades de servicios administrativos y de apoyo	59,643	62,843	67,85	5	7,7%	7,97%	13,76%
Construcción	64,325	64,477	63,219	6	7,1%	-1,95%	-1,72%
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	57,065	58,781	61,246	7	6,9%	4,19%	7,33%
Explotación de minas y canteras	40,999	47,426	55,315	8	6,3%	16,63%	34,92%
Actividades financieras y de seguros	34,324	39,051	42,299	9	4,8%	8,32%	23,23%
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado; Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental	27,624	29,789	30,483	10	3,4%	2,33%	10,35%
Información y comunicaciones	25,122	26,823	27,796	11	3,1%	3,63%	10,64%
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios; Actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio	20,551	22,231	23,085	12	2,6%	3,84%	12,33%
<b>Valor agregado bruto</b>	<b>787,719</b>	<b>835,506</b>	<b>884,811</b>				
Impuestos menos subvenciones sobre los productos	76,063	84,688	91,245		promedio	5,71%	13,15%
<b>Producto Interno Bruto</b>	<b>863,782</b>	<b>920,194</b>	<b>976,056</b>			6,07%	12,33%

**Fuente:** Elaboración propia, a partir de DANE, 2019.

### **Servicios de turismo.**

A su vez, dentro de los subsectores de la economía relacionados con el turismo, el que más aportó en 2018 fue alojamiento y servicios de comida con 39.089 miles de millones de pesos, seguido de actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios con 17.105 miles de millones de pesos. En cuanto a la variación, la positiva más importante en el último año la presentó el transporte aéreo con 10.6% y en los últimos dos (2) años se puede observar con mayor claridad el crecimiento de subsectores como alojamiento y servicios de comida, transporte acuático (a pesar de ser el que menos representó en 2018) y el subsector de actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios, cuyos crecimientos fueron superiores al 13% (Tabla 3), (DANE, 2019).

**Tabla 3.** Producción bruta 2016-2018, según subsectores de la economía de servicios, en miles de millones de pesos

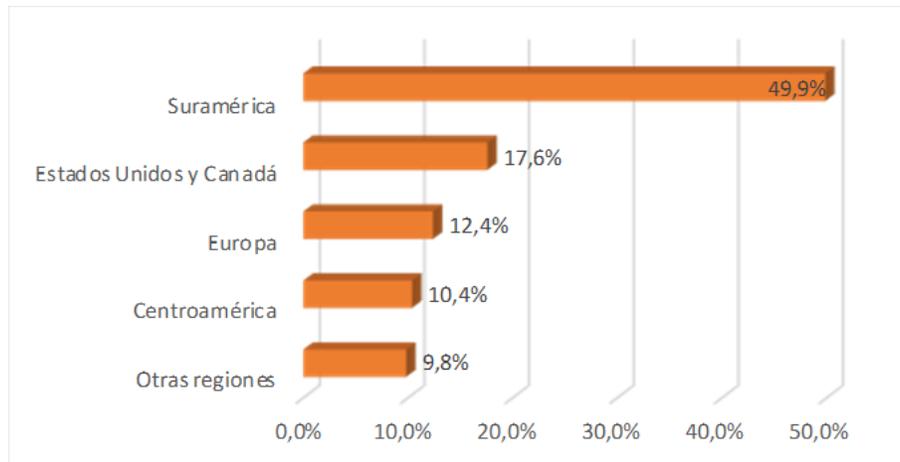
SUBSECTOR	VALOR PIB			PARTICIPACIÓN 2018		VARIACIÓN PORCENTUAL	
	2016	2017	2018	Ranking	%	2017-2018	2016-2018
Alojamiento y servicios de comida	33.233	36.518	39.089	1	63,9%	7,04%	17,62%
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios	15.111	16.443	17.105	2	28,0%	4,03%	13,20%
Transporte aéreo	4.498	4.181	4.624	3	7,6%	10,60%	2,80%
Transporte acuático	286	309	324	4	0,5%	4,85%	13,29%
<b>TOTAL</b>	<b>53.128</b>	<b>57.451</b>	<b>61.142</b>			<b>6,42%</b>	<b>15,08%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, a partir de DANE, 2019.

### **Llegada de turistas internacionales.**

En relación con la llegada de turistas internacionales, de los 1.326 millones de llegadas de turistas internacionales en el mundo, en 2017 Colombia recibió un total de 3.338.472 (0.25%) de llegadas de visitantes internacionales. Provenían, principalmente, de Suramérica (49.9%), Estados Unidos de América, Canadá (17.6%) y Europa (12.4%) (Figura 6) (OMT, 2018; Migración Colombia, 2018).

**Figura 6.** Distribución de llegada de turistas internacionales a Colombia según región de origen (2017)



**Fuente:** Elaboración propia, a partir de Migración Colombia, 2018.

### ***Motivos de viaje.***

Por otra parte, en relación con los motivos de viaje (un factor cuando se habla de turismo) se puede apreciar como en 2017 los turistas escogieron a Colombia principalmente para vacaciones, recreo y ocio (74,5%), seguido de negocios y motivos profesionales (15,95%) (Figura 7), (Centro de Información Turística de Colombia, 2019).

**Figura 7.** Distribución de motivos para viajar (2017)



**Fuente:** Elaboración propia, a partir de Migración Colombia, 2019.

Como se puede observar, la economía del turismo a nivel global tiene un enorme potencial, teniendo en cuenta su crecimiento y aporte al empleo. En Colombia, a pesar de que el sector servicios tiene una baja participación en la economía, presenta un llamativo crecimiento, especialmente, los subsectores relacionados con turismo; aportan al crecimiento en el PIB. Sin embargo, la procedencia de turistas internacionales en Colombia no corresponde al potencial internacional de países emisores.

### Potencial turístico y ecoturístico en Cundinamarca.

#### *Potencial del sector turístico en Cundinamarca.*

El mayor número de ingreso de extranjeros no residentes se realizó por la ciudad de Bogotá con una participación de 34,9% de las llegadas, seguido por Bolívar con un 12.6%. En cambio, Cundinamarca tuvo una participación de 0.38% de las llegadas ocupando décimo segundo puesto (Centro de Información Turística de Colombia, 2019) (Tabla 4).

**Tabla 4.** Distribución de llegada de visitantes internacionales a Colombia por principales departamentos de destino (2017)

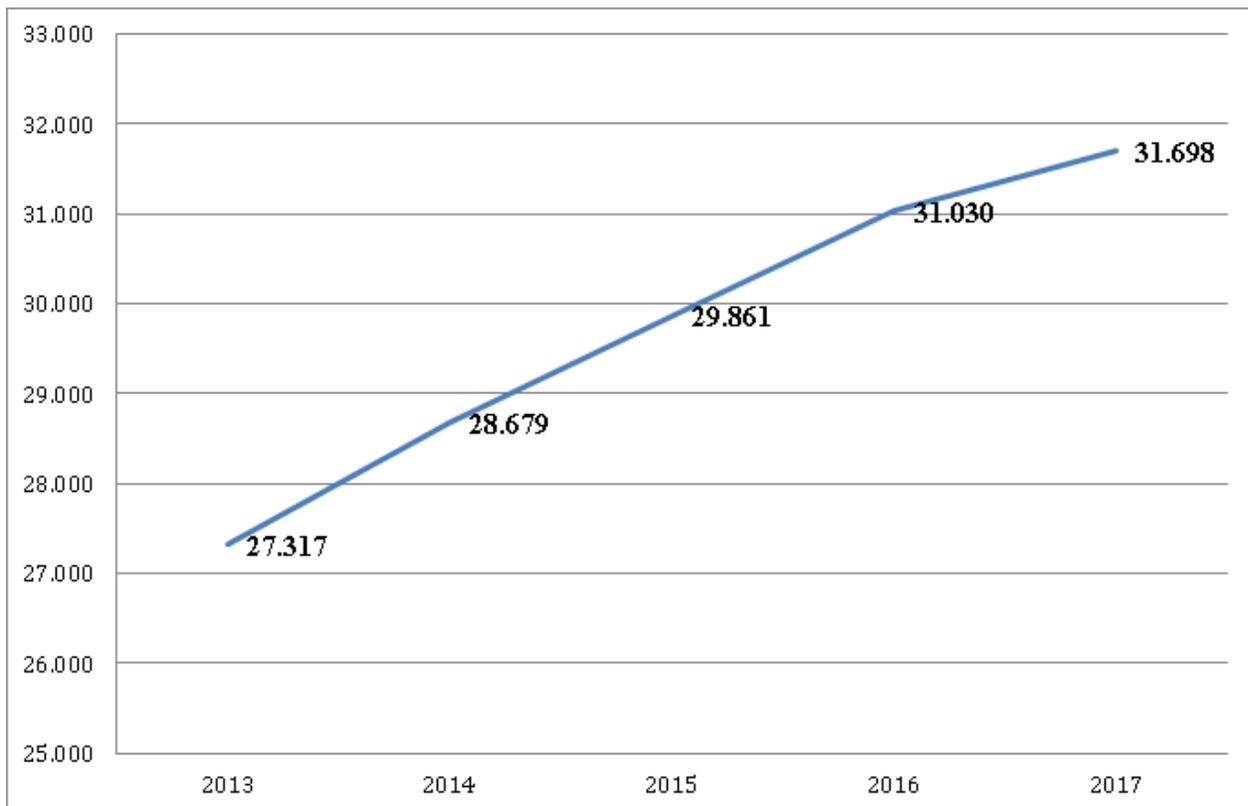
DEPARTAMENTO	Llegada de visitantes	%
Bogotá, D. C.	1.165.977	34,9%
Bolívar	420.548	12,6%
Antioquia	333.643	9,9%
Valle Del Cauca	190.624	5,7%
Archipiélago De San Andrés, Providencia Y Santa Catalina	114.472	3,4%
Atlántico	53.710	1,6%
Magdalena	30.656	0,9%
Risaralda	24.287	0,7%
Nariño	19.352	0,5%
Santander	18.014	0,5%
Quindío	13.745	0,4%
Cundinamarca	12.716	0,4%
Norte De Santander	11.524	0,4%

**Fuente:** Elaboración propia, a partir de Centro de Información Turística de Colombia, 2019.

En relación con la variación de llegadas de extranjeros entre el año 2013 y 2017, Cundinamarca ocupó el cuarto lugar en crecimiento (165% de variación). Aunque Bogotá fue la ciudad que más recibió llegadas de visitantes extranjeros, entre el año 2013 y 2017 creció menos (64,2%) el mismo departamento.

Adicionalmente, las ramas que se derivan del sector turístico pues han tenido un importante crecimiento los últimos años. Por ejemplo, hoteles y restaurantes presentaron un crecimiento lineal desde el 2013 (Centro de Información Turística de Colombia, 2019), (Figura 8).

**Figura 8.** Crecimiento subsector hoteles y restaurantes (2013-2017)



**Fuente:** Elaboración propia, a partir de Centro de Información Turística de Colombia, 2019.

Para 2017, el sector también generó un total de 27.206 empleos en los diferentes prestadores de servicios turísticos. La categoría que más empleo produjo fue establecimientos de alojamiento y hospedaje con un 60,4% del total de los empleos del sector turístico, seguido de las agencias de viajes con un 23,8% (Centro de Información Turística de Colombia, 2019). Sumado a esto, el sector mostró un amplio crecimiento en el número de prestadores de servicios relacionados. En el 2017 creció un 3,4% respecto al 2016 con un total de 5.299 prestadores nuevos en el sector (Tabla 5).

**Tabla 5.** Variación del número de prestadores de servicios turísticos por categorías (2016-2017)

PRESTADORES	NÚMERO DE PRESTADORES 2016	NÚMERO DE PRESTADORES 2017	VARIACIÓN (%)
Establecimiento de alojamiento y hospedaje	67.717	74.442	9,9%
Agencia de viajes	29.411	28.332	-3,7%
Establecimiento de gastronomía y similares	22.268	25.400	14,1%
Empresa de transporte terrestre automotor	17.622	15.010	-14,8%
Operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones	10.557	10.101	-4,3%
Oficina de representación turística	3.132	2.946	-5,9%
Guía de turismo	1.527	1.560	2,2%
Parques temáticos	1.469	1.540	4,8%
Empresas captadoras de ahorro para viajes y de servicios turísticos	1.709	1.475	-13,7%
Arrendadores de vehículos para turismo nacional e internacional	1.393	1.367	-1,9%
Empresa de tiempo compartido y multipropiedad	584	518	-11,3%
Concesionarios de servicios turísticos en parque	357	359	0,6%
Usuarios operadores, desarrolladores e industriales en zonas francas turísticas	49	44	-10,2%
<b>Total</b>	<b>157.795</b>	<b>163.094</b>	<b>3,4%</b>

**Fuente:** Elaboración propia, a partir de Centro de Información Turística de Colombia, 2019.

Cundinamarca tiene un enorme potencial en turismo en Colombia, principalmente, debido a que posee el aeropuerto internacional con mayor afluencia. Ocupó el cuarto lugar en crecimiento de llegadas entre el año 2013 y 2017 (165% de variación); ha tenido un importante crecimiento los últimos años en hoteles y restaurantes. Para el año 2017 generó 27.206 nuevos empleos y mostró un amplio crecimiento en número de prestadores nuevos de servicios relacionados.

### ***Potencial del ecoturismo en Cundinamarca.***

Colombia es el segundo país más biodiverso del mundo (después de Brasil), con más de 50.000 especies registradas y cerca de 31 millones de hectáreas protegidas, equivalentes al 15% del territorio nacional (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2019). En Colombia se puede encontrar variedad de ecosistemas representados desde bosques hasta páramos, permitiendo así una diversidad de fauna y flora. El ecoturismo presenta en Colombia un aumento constante tanto en su aplicación y experiencia en el manejo de áreas protegidas y en el interés de la sociedad por emplearlo como vía para disfrutar de la naturaleza.

Cundinamarca ofrece una cantidad de atractivos entre los cuales se encuentran parques naturales, deportes extremos, gastronomía, cultura, entre otros; al ser una región biodiversa, es vista como un destino atractivo para quienes prefieren el ecoturismo. No obstante, el Plan de Desarrollo Turístico 2017 - 2027 de Cundinamarca, presentado por Instituto Departamental de Cultura y Turismo (2017) apenas contempla a mediano plazo, dentro de los objetivos estratégicos relacionados con el ecoturismo, la identificación dentro de la región para la realización de programas que puedan ayudar a este y otras modalidades como nuevas ofertas de valor dentro del sector, sin embargo, en la actualidad aún no se ha tipificado la oferta ecoturística.

### **Ecoturismo y turismo sostenible**

Según la Escuela de Turismo Ostelea, en la actualidad el impacto del turismo en el medio ambiente es significativo. Representa el 5% de las emisiones globales de efecto invernadero, 4% son generadas por el transporte (el 40% de los viajes aéreos y el 32% de los viajes en automóvil) y el 1% del sector de alojamiento (The Ostelea School of Tourism & Hospitality, 2017).

De acuerdo con Nielsen Company (2015), los consumidores de turismo han empezado a buscar alternativas de turismo amigables con el medio ambiente y la cifra de consumidores que estarían dispuestos a pagar más por una marca,

producto o servicio de una compañía comprometida con causas sostenibles se ha incrementado considerablemente desde el año 2009.

### **Turismo sostenible.**

Según la OMT (2018) el turismo sostenible es entendido como: “El turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas”. La misma organización en 2019, hace referencia a algunas características en cuanto a turismo sostenible así:

1. Debe asistir en la protección y conservación.
2. Debe ayudar a crear trabajo y de alguna manera adicional ayudar a las comunidades.
3. Ayuda al conocimiento y conciencia sobre la cultura local.

El turismo sostenible debe dar una influencia educacional en el conocimiento de la conciencia del turista hacia el desarrollo sostenible y promover las prácticas de este. La OMT, en un enfoque hacia el turismo sostenible, dentro del marco para el cumplimiento de las metas del desarrollo sostenible al año 2030, estipuló que, el “turismo sostenible está firmemente posicionado en la Agenda 2030. Se requiere un marco de implementación claro, financiamiento adecuado e inversión en tecnología, infraestructura y recursos humanos para lograr esta agenda” (OMT, 2019).

En Colombia, según el PND 2018 – 2022 se establece un enfoque hacia la sostenibilidad del turismo. Según el Sistema Nacional de Parques Naturales, el cual menciona que Colombia tiene potencial para el turismo sostenible, sobre la evidencia del turismo a áreas protegidas “cuya evidencia fue el aumento en un 70% del número de visitantes a las áreas protegidas entre 2015 y 2017” (Organización Mundial del Turismo, 2018b).

De la misma manera, el documento del Departamento Nacional de Planeación, en 2018, en sus pactos transversales, contempla más ampliamente el turismo sostenible como un objetivo por medio de programas de sensibilización, promoción de la plataforma turística. Esto crea un valor agregado, mejora el ambiente de negocios para los prestadores de estos servicios; así como alianzas públicas y privadas para el desarrollo óptimo y futuro de este. No obstante, en el año 2010 el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (2010)

había establecido la categoría de turismo sostenible como: aquel en el que el patrimonio natural y cultural, además de ser la base del desarrollo de la actividad y la razón por la cual el turista realiza su viaje, deben ser, en sí mismos, objetos por conservar y proteger (Departamento Nacional de Planeación, 2017).

### **Ecoturismo, alternativa de turismo sostenible.**

#### ***Ecoturismo una visión sostenible del turismo.***

En la Primera Cumbre Mundial Del Ecoturismo en Quebec, Canadá, desarrollada en 2002, se firmó la declaración de Quebec sobre dicha práctica. En ese sentido, se reconoció la importancia del ecoturismo como eje en la vinculación de principios de sostenibilidad en el área turística, así como precursor de los principios de desarrollo sostenible (OMT, 2020).

Jimenez Bulla (2010) afirmó que el ecoturismo debía tener un impacto directo con todos los agentes que lo rodean a través de un proceso que promueva la conservación, tenga bajo impacto ambiental y cultural, y propicie un involucramiento activo y socioeconómicamente benéfico de las poblaciones locales. Por su parte, Brebbia (2014) lo complementa afirmando que la prioridad del turismo sostenible como producto es tener un largo ciclo de vida, la longitud actual del ciclo de vida del producto es el criterio de los principios y objetivos de un producto sostenible como el turismo ecológico. Por último, para la Unión Mundial para la Naturaleza (2018) el ecoturismo es entendido como “El viaje responsable a áreas naturales que conserva el medio ambiente, mantiene el bienestar de la población local e implica interpretación y educación” (OMT, 2018a).

En efecto, según la OMT las características que conforman al ecoturismo comprenden toda forma de turismo basado en la naturaleza en la que la motivación principal de los turistas es la observación y apreciación de esa naturaleza, o de las culturas tradicionales dominantes en las zonas naturales. Incluye elementos educacionales y de interpretación; los proveedores de servicios que colaboran en el destino tienden a ser pequeñas empresas de propiedad local. Además, contribuye a la protección de las zonas naturales utilizadas como centros de atracción de ecoturismo y procura reducir todo lo posible los impactos negativos sobre el entorno natural y sociocultural.

### ***Liderazgo de la oferta ecoturística en el mundo.***

Según estudios del MinCIT, dentro de los países que más se han beneficiado con el ecoturismo han sido Botswana. Para el año 2009 presentó dos (2) millones de turistas al año, la mayoría ecoturistas, lo que contribuyó a que el turismo en ese país aportara un 8% al PIB; donde la mayoría de las ganancias se han distribuido a los grupos étnicos. Otro país es Costa Rica, líder en Latinoamérica, con un millón de ecoturistas cada año (aportó un 8 % al PIB) y España en el que anualmente crecen un 20% la visita de los parques nacionales (MinCIT, 2011).

Aunque Europa es líder mundial en número de destinos ecológicos, los europeos buscan destinos sostenibles, partidarios con el medio ambiente y el buen uso de los recursos naturales. Esta tendencia se ve todavía reflejada en la actualidad, se estima que en Europa entre el 20 y 30% de los viajeros son más conscientes del turismo sostenible; asimismo, buscan este tipo de destinos. Entre el 10 y 20% buscan opciones de viajes verdes; y entre un 5% y un 10% demandan vacaciones verdes (The Ostelea School of Tourism & Hospitality, 2017).

Por lo anterior, se puede concluir que la visión internacional del turismo sostenible involucra no solo la conservación y protección del medio ambiente; también la satisfacción de las necesidades de las comunidades anfitrionas y ayuda a las mismas. Lo anterior, en contraste con la visión colombiana que menciona principalmente un enfoque hacia áreas protegidas y patrimonio natural. El ecoturismo y el turismo sostenible son muy cercanos en su definición internacional y por ende el ecoturismo es un turismo significativamente sostenible. Claramente, los casos exitosos en ecoturismo en el mundo no solo la visita, sino que muestran beneficios a sus comunidades, además de la visita a destinos naturales.

### **Conclusiones**

La definición de turismo rural y de turismo de aventura, a nivel internacional, a pesar de desarrollar actividades en la naturaleza, no incluyen aspectos como actitud responsable para proteger la integridad del ecosistema y fomentar el bienestar de la comunidad local; en cambio, el ecoturismo lo tiene en cuenta. A nivel nacional, el turismo rural y de aventura aclaran el cuidado especial sobre la naturaleza, a diferencia del concepto a nivel internacional. Sin embargo, en la definición del ecoturismo, Colombia no incluye aspectos como protección hacia la integridad del ecosistema, incluso, no menciona en su definición el bienestar a la comunidad local.

El sector de los servicios y en especial de turismo, seguirá creciendo. Al ser uno de los más dinámicos de la economía mundial, hace un uso intensivo de mano de obra y mantiene numerosos vínculos con otros importantes segmentos de la economía. En el año 2010, la OMT publicó un pronóstico para el año 2020; presentaba 1.400 millones de llegadas de turistas internacionales, cifras que ya se cumplieron antes de lo previsto (2018). Las llegadas de turistas internacionales en todo el mundo aumentaron un 6% en 2018, por encima del crecimiento del 3.7% de la economía mundial. Dentro de las proyecciones de la OMT, se espera para el 2030 que las llegadas de turistas internacionales alcancen 1.800 millones llegadas de personas y se dupliquen a 4.4% en países emergentes.

Por otro lado, a pesar de que América tiene un crecimiento de tan solo un 3% en 2017 respecto a 2016, Sudamérica como aspecto positivo, encabezó el crecimiento con un 7%. En Colombia, el sector de actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios; actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales. Como productores de bienes y servicios, a pesar de tener la participación más baja en el PIB nacional (2.6%), han tenido una variación en el último año; positiva a diferencia de otros sectores tradicionalmente importantes, al igual que los subsectores relacionados con turismo. Sin embargo, la procedencia de turistas internacionales en Colombia no corresponde al patrón internacional.

Por su parte, Cundinamarca tiene un enorme potencial en turismo en Colombia, principalmente, porque posee el aeropuerto internacional con mayor afluencia. Ocupó el cuarto lugar en crecimiento de llegadas entre el año 2013 y 2017 (165% de variación); ha tenido un importante crecimiento los últimos años en hoteles y restaurantes. Para el año 2017 generó 27.206 nuevos empleos y mostró un amplio crecimiento en número de prestadores nuevos de servicios relacionados.

Por último, la visión internacional del turismo sostenible involucra no solo la conservación y protección del medio ambiente, también a la satisfacción de las necesidades de las comunidades anfitrionas, así como la ayuda. Lo anterior, en contraste con la visión colombiana que menciona principalmente un enfoque hacia áreas protegidas y patrimonio natural. El ecoturismo y el turismo sostenible son muy cercanos en su definición internacional, entonces, el ecoturismo es un turismo significativamente sostenible. Claramente, los casos exitosos en ecoturismo en el mundo muestran dentro del ecoturismo no solo la visita a destinos naturales, sino que muestran beneficios a sus comunidades.

## Referencias bibliográficas

- Banco Mundial. (2019). *World Economic Prospects*. Washington: World Bank Publications.
- Brebbia, S. (2014). *Sustainable Tourism VI (Wit Transactions on Ecology and the Environment)*. WITpress.
- Centro de Información Turística de Colombia. (2019). *Centro de Información Turística de Colombia*. Recuperado de [http://www.citur.gov.co/estadisticas/df\\_motivo\\_viaje/all/6](http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_motivo_viaje/all/6)
- Comisión Estadística de las Naciones Unidas. (2008). *Recomendaciones internacionales para estadísticas de turismo*. Naciones Unidas.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE. (2019). *Producto Interno Bruto - Agrupado*.
- Departamento Nacional de Planeación, DNP. (2017). *Crecimiento Verde para Colombia*. Bogotá.
- Departamento Nacional de Planeación, DNP. *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022*. Bogotá.
- Instituto Departamental de Cultura y Turismo. (2017). *Plan de Desarrollo Turístico 2017 - 2027*. Cundinamarca.
- Jimenez, L. (2010). *Ecoturismo. Oferta y Desarrollo Sistémico Regional*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Unión Mundial para la Naturaleza. (2018). *Tourism and visitor management in protected areas*. La Unión Mundial para la Naturaleza.
- Migración Colombia. (2018). Encuesta. Recuperado de <http://migracioncolombia.gov.co/index.php/es/>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2019). Colombia, el segundo país más biodiverso del mundo, celebra el Día Mundial de la Biodiversidad. *Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <http://www.minambiente.gov.co/index.php/noticias/4317-colombia-el-segundo-pais-mas-biodiverso-del-mundo-celebra-el-dia-mundial-de-la-biodiversidad>

- Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. (2010). Guía de buenas prácticas en actividades de ecoturismo para prestadores de servicios.
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo y Fondo de Promocion Turistica Colombia. (2011). *Estrategia de Turismo para Colombia*. Bogotá.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, MinCIT. (2012). *Diagnóstico de Turismo de Naturaleza en Colombia*. Bogotá.
- Nielsen Company. (2015). *Insights*. Recuperado de: <https://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/consumidores-pagarian-mas-por-sostenibilidad.html>
- Organización de las Naciones Unidas, ONU. (2015). *Memoria del Secretario General sobre la labor de la Organización*. New York.
- Organización Mundial del Turismo, OMT. (2002). *Cumbre Mundial del Ecoturismo*. Quebec.
- Organización Mundial del Turismo, OMT. (2018a). *Definición ecoturismo*. Recuperado de <http://www2.unwto.org/es/content/definicion>
- Organización Mundial del Turismo, OMT. (2018b). *Panorama OMT del turismo internacional 2018*.
- Organización Mundial del Turismo, OMT. (2018c). *Resultados del turismo internacional en 2017: los más altos en siete años*. Recuperado de <http://media.unwto.org/es/press-release/2018-01-15/resultados-del-turismo-internacional-en-2017-los-mas-altos-en-siete-anos>
- Organización Mundial del Turismo, OMT. (2019). *Las llegadas de turistas internacionales suman 1.400 millones dos años antes de las previsiones*. Recuperado de <http://www2.unwto.org/es/press-release/2019-01-21/las-llegadas-de-turistas-internacionales-suman-1400-millones-dos-anos-antes>
- Pololikashvili, Z. (2018, enero 15). Resultados del turismo internacional en 2017: los más altos en siete años. *UNWTO*. Recuperado de <http://media.unwto.org/es/press-release/2018-01-15/resultados-del-turismo-internacional-en-2017-los-mas-altos-en-siete-anos>
- The Ostelea School of Tourism & Hospitality. (2017). *Turismo Sostenible y Perfiles de Tendencia*.

World Tourism Organization. (2019). Tourism in The 2030 Agenda. *OMT*. Recuperado de <http://www2.unwto.org/es/node/47576>

World Travel & Tourist Council. (2018). Viajes y turismo impacto económico y asuntos globales 2018. *World travel & tourism council*.





Fundación Universitaria  
**SAN MATEO**