



Fortalecimiento del portafolio de servicios en Comfatolima Lérica: accesibilidad y participación en turismo, capacitación y bienestar en el año 2025

Sandra Bibiana Santos Buitrago

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Centro Sur (Sur)

Universitario Lérica (Tolima)

Administración de Empresas

Agosto de 2025

Fortalecimiento del portafolio de servicios en Comfatolima Lérica: accesibilidad y participación en turismo, capacitación y bienestar en el año 2025

Sandra Bibiana Santos Buitrago

Sistematización de experiencia presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Mg. Gloria Astrid Rodríguez Pira

Directora Sistematización

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Centro Sur (Sur)

Centro Universitario Lérica (Tolima)

Programa Administración de Empresas

Agosto de 2025

Dedicatoria

Dedico este proyecto a Dios, por darme la fortaleza; a mi familia, por su apoyo incondicional; y a Comfatolima, por brindarme la oportunidad de aprendizaje y crecimiento profesional.

Contenido

1	Introducción.....	10
2	Resumen	13
3	Justificación.....	16
4	Descripción del Contexto	18
4.1	Misión	19
4.2	Visión.....	19
4.3	Principios Corporativos	19
4.4	Sector y actividad económica de la empresa	20
4.4.1	Oficina Regional Lérida – Mercadeo de servicios	20
4.4.2	Funciones de desempeño.....	22
5	Descripción del Problema Objeto de Intervención.....	23
5.1	Formulación	26
6	Objetivos de la Intervención.....	26
6.1	Objetivo General	26
6.2	Objetivos Específicos.....	26
6.3	Objetivo general de la sistematización de la práctica	27
6.4	Justificación de la sistematización de la práctica.....	27
7	Soporte Teórico de la Experiencia	29
7.1	Rol estratégico de las Cajas de Compensación Familia.....	29
7.2	Estrategias de descentralización organizacional	32
7.3	Gestión del portafolio de servicios	33
7.4	Rol de las Cajas en el desarrollo territorial sostenible.....	37

7.5	Estado del Arte.....	39
7.6	Marco Legal.....	41
7.7	Marco Conceptual.....	43
8	Metodología.....	48
8.1	Técnicas para la recuperación y análisis de la experiencia.....	48
8.2	Método de Investigación Mixto.....	50
8.3	Tipo de Investigación.....	51
8.4	Población y Muestra.....	52
8.5	Recolección de la información.....	54
8.5.1	Técnicas de análisis de la información.....	55
8.5.2	Análisis de la encuesta de satisfacción.....	56
8.5.3	Resultado (gráficos).....	58
8.5.4	Resumen y Conclusión Sustentada de la Encuesta.....	66
9	Reconstrucción de la Experiencia.....	69
10.	Análisis crítico de la experiencia.....	83
	Conclusiones.....	88
	Recomendaciones.....	91
	Referencias Bibliográficas.....	92
	Anexos.....	104

Lista de Tablas

Tabla 1. Resumen Resultados Encuesta.....	68
Tabla 2. Evaluación del Entorno – ComfaTolima, Sede Lérica	72
Tabla 3. ANÁLISIS DOFA	73

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Presencia de Regionales en el Tolima.....	21
Ilustración 2. Organigrama.....	22
Ilustración 3. Descripción del Problema	25
Ilustración 4. Rol Estratégico.....	31
Ilustración 5. Crecimiento y beneficiarios	53
Ilustración 6. Criterio de Selección.....	53
Ilustración 7. Línea de Tiempo	71
Ilustración 8. Descripción Portafolio	78

Lista de Gráficas

Gráfica 1. Satisfacción por desplazamiento turístico.....	58
Gráfica 2. Importancia del punto de encuentro en Lérida.....	59
Gráfica 3. Interés en cursos o talleres	60
Gráfica 4. Modalidad de aprendizaje preferida.....	61
Gráfica 5. Programas de bienestar preferidos	62
Gráfica 6. Interés en Rumba Terapia	64
Gráfica 7. Actividades deportivas y recreativas preferidas.....	65

Lista de Anexos

Anexo 1. Diseño Instrumento (Encuesta)	104
Anexo 2. Cronograma de Actividades	105
Anexo 3. Identificación de necesidades	106
Anexo 4. Verificación y Seguimiento de los servicios	107
Anexo 5. Recreación y bienestar.....	108

1 Introducción

COMFATOLIMA, como Caja de Compensación Familiar del Tolima, con sede principal en la ciudad de Ibagué, es una entidad reconocida por ofrecer servicios sociales, recreativos, turísticos y de bienestar orientados al desarrollo integral de sus afiliados. No obstante, se ha identificado la necesidad de fortalecer y diversificar esta oferta en los municipios del departamento, especialmente en Lérica, donde funciona una oficina regional encargada de atender a la población de la zona norte. Esta sede representa una oportunidad estratégica para consolidarse como un centro de articulación y proyección de actividades recreativas, turísticas y formativas, aprovechando el portafolio institucional; sin embargo, su utilización ha sido limitada.

A pesar de la presencia institucional en Lérica, muchos afiliados de esta zona deben desplazarse hasta la sede principal en Ibagué para acceder a servicios de turismo, recreación, formación y bienestar. Esta situación plantea desafíos significativos que afectan la pertinencia, accesibilidad y posicionamiento de la sede, generando posibles impactos en la satisfacción y fidelización de los usuarios.

Frente a este panorama, la sistematización de experiencias se constituye en una herramienta metodológica fundamental para comprender, analizar y reconstruir de manera crítica el proceso vivido durante la práctica profesional. De acuerdo con Jara (2018), la sistematización “implica ordenar y reinterpretar críticamente una experiencia vivida, para extraer de ella aprendizajes y producir conocimiento útil para la acción transformadora” (p. 45). En este sentido,

su propósito radica en recuperar lo acontecido, reconocer aprendizajes y generar orientaciones que contribuyan al fortalecimiento de la gestión institucional y a la mejora de los servicios ofrecidos.

El proceso de sistematización incluye la descripción del contexto y de la experiencia desarrollada; la formulación del eje de sistematización o pregunta orientadora; la reconstrucción del proceso vivido; el análisis crítico de los logros, aprendizajes y dificultades; y la presentación de conclusiones y propuestas de mejora que orienten decisiones futuras en la entidad.

Como parte del diagnóstico, se aplicó una encuesta a los usuarios y se elaboró una matriz DOFA, insumos que permitieron identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la sede de Lérica. Estos elementos facilitaron la comprensión de la percepción de los afiliados y de los factores que influyen en el uso y la valoración de los servicios.

Este trabajo de grado, desarrollado bajo la modalidad Investigación, consiste en la sistematización de la experiencia adelantada en COMFATOLIMA, con el objetivo de analizar, comprender y organizar los procesos institucionales desarrollados en sus programas y servicios. En relación con el Programa Académico, el proyecto se articula a la Línea de Investigación: Gestión Organizacional y Desarrollo Social, dado que examina prácticas institucionales, estrategias de intervención y dinámicas de atención comunitaria orientadas al fortalecimiento organizacional. Asimismo, se vincula a la Sublínea de Investigación: Sistematización de Experiencias y Evaluación de Procesos, en tanto busca recuperar, organizar y analizar la

experiencia institucional para generar aprendizajes que aporten a la toma de decisiones y a la mejora continua.

Las preguntas orientadoras que guiaron esta sistematización fueron las siguientes:

¿Cuáles han sido las prácticas, metodologías y dinámicas que han caracterizado la experiencia desarrollada en COMFATOLIMA durante el periodo analizado?

¿Qué aprendizajes, logros y dificultades se identifican en la ejecución de los procesos institucionales sistematizados?

¿Qué factores han influido en el fortalecimiento o en las limitaciones de los programas y servicios desarrollados por COMFATOLIMA?

¿Cómo contribuye la sistematización a la comprensión y mejora de los procesos organizativos e institucionales de la entidad?

¿Qué elementos de la experiencia analizada pueden aportar a la replicabilidad, innovación o toma de decisiones de otras organizaciones similares?

Es fundamental que la comunidad del norte del Tolima perciba en la Oficina Regional de Lérica una alternativa cercana, pertinente y eficiente para acceder a los servicios institucionales. En este sentido, la sistematización permite reflexionar críticamente sobre la práctica profesional, reconocer aprendizajes y formular propuestas de mejora que contribuyan al fortalecimiento de la sede, al desarrollo institucional y al posicionamiento de COMFATOLIMA como un actor comprometido con el bienestar de las familias tolimenses.

2 Resumen

La presente sistematización realizada en la Oficina Regional de ComfaTolima en el municipio de Lérica, ubicada en el municipio de Lérica, cuyo propósito fue identificar y evaluar las percepciones, niveles de satisfacción y necesidades de los usuarios respecto a los servicios de bienestar, recreación y formación ofrecidos por la institución. La elección de esta experiencia se fundamentó en la necesidad institucional de disponer de información verificable que permitiera orientar la toma de decisiones sobre la pertinencia y la mejora del portafolio de servicios en un contexto territorial descentralizado.

Metodológicamente, se empleó un enfoque de investigación mixto, integrando técnicas cuantitativas como encuestas estructuradas aplicadas a usuarios afiliados, y técnicas cualitativas derivadas de la observación directa y del análisis documental. Los datos obtenidos permitieron reconstruir el comportamiento real de la demanda de servicios, así como identificar patrones de preferencia y barreras de participación.

El estudio identifica las causas de esta situación, diagnostica necesidades locales y plantea alternativas de mejoramiento para ampliar la accesibilidad, calidad y cobertura de los servicios. Además, sistematiza la práctica profesional como ejercicio académico y de gestión organizacional, integrando teoría y práctica para proponer soluciones viables. Con ello, se busca generar impacto social positivo, fortalecer la imagen institucional y consolidar a Lérica como centro articulador de servicios para la comunidad del norte del Tolima.

El proceso permitió evidenciar la importancia de recopilar datos de manera sistemática para orientar la planificación institucional; que la percepción de los usuarios es sensible a variables logísticas como accesibilidad y comunicación; y que la promoción de servicios debe apoyarse en evidencia sobre preferencias reales, no en supuestos administrativos. Se aprendió también que los métodos mixtos enriquecen el análisis al integrar cifras objetivas con interpretaciones contextualizadas del entorno.

Esta sistematización aporta evidencia útil para el diseño de estrategias territoriales de bienestar social en instituciones descentralizadas. Contribuye al campo académico al mostrar cómo el análisis estadístico de preferencias, combinado con observaciones cualitativas, permite comprender de forma más profunda los procesos de participación y consumo de servicios sociales. Además, ofrece un modelo replicable para otras Cajas de Compensación o entidades sociales que busquen fundamentar sus decisiones en datos y mejorar su intervención comunitaria mediante metodologías de investigación aplicadas.

Palabras clave: Comfatolima; Sede; Lérica; Servicios; fidelización; afiliados; sistematización de la práctica.

Abstract

This project is developed at the regional branch of Comfatolima, located in the municipality of Lérida, with the purpose of analyzing the limitations caused by the centralization of services in the city of Ibagué and proposing strengthening strategies for the northern area of Tolima. Although the Lérida branch has the infrastructure and personnel, affiliates must travel to the main office to access tourism, training, recreation, and welfare programs, which generates additional costs, low coverage, and decreases loyalty.

The study identifies the causes of this situation, diagnoses local needs, and proposes improvement alternatives to expand accessibility, quality, and service coverage. In addition, it systematizes the professional practice as an academic and organizational management exercise, integrating theory and practice to propose viable solutions. The project seeks to generate positive social impact, strengthen Comfatolima's institutional image, and consolidate Lérida as an articulating center of services for the community of northern Tolima.

Keywords: Comfatolima; Headquarters; Lleid ; Services; social; loyalty; members; systematization of practice.

3 Justificación

La presente investigación se orienta a analizar las causas que llevan a los afiliados de COMFATOLIMA en la zona norte del Tolima a depender de la sede principal de Ibagué para acceder al portafolio de servicios institucionales, pese a que en el municipio de Lérica existe una sucursal con capacidad para ofrecer condiciones equivalentes de accesibilidad, cobertura y calidad. Comprender estas causas es fundamental para diseñar estrategias que permitan fortalecer la gestión institucional, mejorar la distribución territorial de los servicios y responder de manera eficaz a las necesidades de los afiliados.

La pertinencia de este estudio radica en la identificación de necesidades insatisfechas en la población afiliada, derivadas de la falta de gestión efectiva en la sede de Lérica. Esta oficina, que opera como sede principal en la zona norte del departamento, posee un potencial significativo para ampliar la oferta de servicios, pero su limitada utilización ha generado inconformidad y desplazamientos innecesarios hacia la sede de Ibagué. Analizar esta problemática es esencial para fortalecer la equidad en el acceso y optimizar el impacto institucional en los territorios.

Asimismo, resulta indispensable que COMFATOLIMA mantenga un proceso de mejora continua en sus servicios, con el fin de garantizar espacios sostenibles y pertinentes para sus usuarios. La ausencia de acciones orientadas a solucionar las necesidades identificadas puede interpretarse como falta de compromiso institucional, disminuir la participación de los afiliados en la sede norte y generar riesgos para la imagen de la entidad, su relación con las empresas

aportantes y la fidelización de los usuarios. Estos factores podrían limitar el impacto social que COMFATOLIMA busca alcanzar, afectando el bienestar de las familias tolimenses.

Este proyecto representa una oportunidad estratégica para diseñar soluciones innovadoras y eficientes que respondan a las necesidades de la comunidad de Lérica. Al fortalecer la operación institucional en esta sede, se contribuye al crecimiento organizacional de COMFATOLIMA, al posicionamiento de su imagen corporativa y a la consolidación de su liderazgo en el sector social y recreativo. De igual forma, se promueve la optimización de recursos, la ampliación de la cobertura y una mayor satisfacción de los afiliados.

Desde la intervención realizada, la aplicación de encuestas y el análisis de una matriz DOFA permitieron identificar factores internos y externos que inciden en la baja utilización de los servicios. Estos hallazgos orientan la formulación de estrategias dirigidas a mejorar la promoción del portafolio institucional, optimizar los canales de comunicación, fortalecer el talento humano y garantizar una atención más cercana, eficiente y de calidad hacia los afiliados.

Finalmente, la sistematización de esta experiencia adquiere especial relevancia para la entidad, ya que permite reconstruir de manera crítica el proceso vivido, identificar aprendizajes significativos y generar conocimiento útil para la toma de decisiones. Según Jara (2018), sistematizar implica interpretar la experiencia de forma crítica con el fin de orientar acciones transformadoras. Por ello, este trabajo no solo aporta al fortalecimiento institucional de COMFATOLIMA, sino que también contribuye al acceso equitativo a los servicios, a la planeación estratégica y a la consolidación de una gestión más participativa e innovadora, orientada al bienestar de los afiliados y al desarrollo social del norte del Tolima.

4 Descripción del Contexto

El 25 de junio de 1993 según Resolución No. 0413 de la Superintendencia del Subsidio Familiar, se aprobó la fusión de dos de las Cajas del Tolima. En una asamblea conjunta, Comfaro y Comfacopi del Tolima, decidieron unir esfuerzos para crear una Caja de Compensación nueva, con la capacidad económica y administrativa de satisfacer las necesidades de sus afiliados.

-2009: Primera certificación de ICONTEC en el sistema de Gestión de Calidad, NT ISO: 9001:2018 a

-Construcción sede colegio ComfaTolima, 2010.

-Inauguración del centro de desarrollo infantil Mi Dulce Tolima.

-Inauguración de la Sede Administrativa, 2011.

-Apertura Oficina regional de Mariquita, 2012.

-Unión de ComfaTolima y el Gobierno Nacional para poner en marcha el Mecanismo de Protección al Cesante, 2013.

-Apertura nuevo punto de atención del Servicio de Empleo ComfaTolima en el barrio Cádiz, 2016.

-Inicio de la obra del Centro Recreacional Agua Blanca en Espinal.

-Inauguración del Auditorio José María Dionisio Melo y Ortiz.

-Inauguración de la Piscina Tana tipo Playa en Lagos Club ComfaTolima, 2018.

-Inauguración del Centro de Exposiciones y Grandes Eventos Waira Kapa, 2019.

4.1 Misión

Nuestra razón de ser es contribuir al bienestar integral de los afiliados, las empresas y la comunidad, ofreciendo servicios con impacto social en el Tolima.

4.2 Visión

ComfaTolima será protagonista por su aporte al desarrollo social, el bienestar integral de sus afiliados y la comunidad del Tolima.

4.3 Principios Corporativos

- Sostenibilidad: Trabajamos con Ética y Responsabilidad Social por un futuro mejor.
- Vocación de servicio: Creamos Felicidad con el servicio social y trabajamos por el bienestar de las familias en el Tolima.
- Innovación: Nos reinventamos en cada situación para brindar el mejor servicio.
- Responsabilidad: Actuamos con transparencia y respeto para fortalecer las familias como núcleo básico de la sociedad.

- Confiabilidad: Interactuamos con nuestros grupos de interés bajo principios éticos para una gestión transparente y confiable.

4.4 Sector y actividad económica de la empresa

Actividades en planes de seguridad social de afiliación obligatoria – Organigrama con la ubicación del practicante:

4.4.1 Oficina Regional Lérica – Mercadeo de servicios

Se refiere al conjunto de estrategias y acciones orientadas a la promoción, comercialización y presentación de servicios, enfocándose en la satisfacción del cliente, la calidad de los servicios sociales, los subsidios y los programas educativos y recreativos que ofrece a sus afiliados. Esto implica la implementación de estrategias de comunicación efectivas, la diferenciación del servicio y una atención personalizada apoyada en el uso de herramientas digitales para llegar a su público objetivo, fortaleciendo así la percepción de valor y la fidelización de los usuarios (ComfaTolima, 2024). ComfaTolima cuenta con más de 113 000 trabajadores afiliados en el departamento del Tolima, quienes junto con sus familias representan más de 351 000 beneficiarios activos de los servicios sociales, recreativos, turísticos y de bienestar. Estos datos reflejan una cobertura superior al 300 % respecto al número de afiliados directos, lo cual evidencia el alcance social y territorial de sus programas en los 47 municipios del departamento (El Nuevo Día, 2023).

En este contexto, el municipio de Lérica ocupa un papel importante dentro de la zona norte del Tolima. Se ubica estratégicamente sobre la vía que conecta a Ibagué con el norte del

país, lo que le otorga una posición geográfica privilegiada para el desarrollo de actividades comerciales y de servicios. Según datos del DANE (2024), Lérída cuenta con una población aproximada de 20 000 habitantes, cuya economía se basa principalmente en la agricultura, con cultivos de arroz, algodón, maíz y frutales, así como en el comercio local y los servicios. Socialmente, es un municipio con una dinámica comunitaria activa y una creciente demanda de programas sociales y recreativos que contribuyan al bienestar de las familias (Municipio de Lérída, 2023).

Por lo tanto, la presencia de ComfaTolima en Lérída no solo amplía su cobertura territorial, sino que también responde a las necesidades de una población que requiere acceso cercano a servicios de bienestar, educación y recreación, evitando desplazamientos a la capital departamental (ComfaTolima, 2024). Este enfoque territorial refuerza el compromiso institucional con la equidad en el acceso a los beneficios y con el fortalecimiento del desarrollo social local.

Ilustración 1: Presencia de Regionales en el Tolima

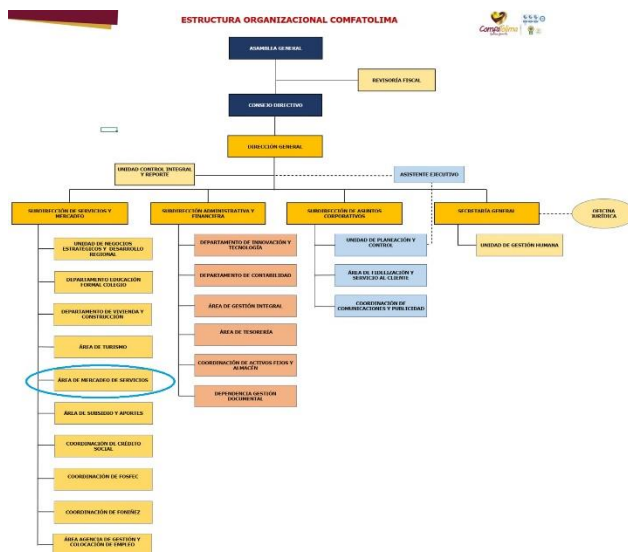


Fuente: <https://www.comfatolima.com.co/organigrama/>

4.4.2 Funciones de desempeño

- Dar cumplimiento a las directrices del área mercadeo de servicios
- Apoyar actividades de gestión de afiliación y desafiliación, novedades de trabajadores
- Apoyar las actividades relacionada con subsidio familiar
- Proporcionar información de los servicios sociales de la caja
- Atender solicitudes y requerimientos de los usuarios y gestionar soluciones
- Gestionarlo relacionado al CAV (Centro de atención virtual)
- Realizar funciones de tele mercadeo
- Realizar la gestión documental del área
- Realizar solicitudes de elementos de oficina
- Apoyar los diferentes eventos realizados por la caja
- Demás funciones que le sean asignadas por el del inmediato, en el área de su competencia.

Ilustración 2: Organigrama



Fuente: <https://www.comfatolima.com.co/organigrama/>

5 Descripción del Problema Objeto de Intervención

Las empresas y afiliados a Comfatolima en la zona norte del Tolima, específicamente en la oficina Regional Lérica, afrontan desafíos significativos relativos con la competitividad, la productividad y la necesidad de mantener un capital humano capacitado y motivado. Por lo tanto, el acceso oportuno, eficiente y equitativo a servicios de turismo, capacitación, programas y actividades de bienestar y recreación se transforma en un eje central y estratégico para dar fortalecimiento al desempeño empresarial como a la calidad de vida de los afiliados y sus familias.

La prestación de servicios sociales, recreativos, turísticos y de bienestar que brinda Comfatolima la ha consolidado como una de las principales instituciones del Tolima, a pesar de eso, su oferta en gran parte se concentra en la ciudad de Ibagué, reconocida en su entorno por dar lugar al punto de encuentro para la salida hacia destinos turísticos departamentales y regionales. Esta concentración a limitado el aprovechamiento de la sucursal de Lérica, sede principal para la zona norte del departamento, que posee un potencial estratégico para desconcentrar los servicios y ampliar la cobertura de la entidad en toda la región.

En este entorno, se evidencian unas problemáticas que carecen de atención, en primera instancia, los usuarios del norte del Tolima deben trasladarse hasta la ciudad de Ibagué para acceder a paquetes turísticos ofertados por Comfatolima, lo que genera sobrecostos y dificultades de acceso. En segunda instancia, aunque la entidad promueve la capacitación virtual como presencial, en la Regional de Lérica no se ejecuta cursos o talleres presenciales de forma

continua, cuestión que limita las oportunidades de formación de los afiliados que no cuentan con recursos tecnológicos adecuados para la educación virtual y por último la promoción de programas de bienestar y recreación incluyentes como actividades deportivas y culturales familiares, donde se resalta el tejo, microfútbol, voleibol, entre otros, que carece de continuidad en esta zona, lo que disminuye la participación activa de empresas y afiliados.

Las causas que han limitado el desarrollo de estas actividades se relacionan fundamentalmente con la falta de priorización de la sede de Lérica dentro de la planeación institucional, ya que la mayoría de las acciones estratégicas se concentran en la ciudad de Ibagué, reiterando el hecho de que Lérica es la oficina principal de la zona norte, una región con alta demanda de servicios y con las condiciones logísticas necesarias para la ejecución de programas de turismo, capacitación y actividades de bienestar y recreación.

En consecuencia, el planteamiento conlleva a la necesidad de identificar las necesidades específicas de las empresas y afiliados de la zona norte del Tolima, con el fin de fortalecer el portafolio de servicios de Comfatolima en cuanto a turismo, capacitación, programas y actividades de bienestar y recreación, garantizando con ello la mayor accesibilidad, cobertura y calidad en la prestación de los servicios, promoviendo la participación activa de la comunidad y aportando al desarrollo integral de las familias de esta región del departamento.

Ilustración 3: Descripción del Problema



Fuente: Elaboración propia

5.1 Formulación

¿Cómo fortalecer el portafolio de servicios turísticos, formativos, recreativos y de bienestar de Comfatolima en la sede de Lérica para garantizar mayor accesibilidad, cobertura y participación de los afiliados y empresas de la zona norte del Tolima para el año 2025?

6 Objetivos de la Intervención

6.1 Objetivo General

Fortalecer el portafolio de servicios de Comfatolima en la oficina regional de Lérica, mediante el diseño e implementación de estrategias en turismo, capacitación, recreación y bienestar, que garanticen mayor accesibilidad, cobertura y participación de los afiliados y empresas de la zona norte del Tolima.

6.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar las necesidades y expectativas de los afiliados y empresas de la zona norte frente a los servicios de turismo, capacitación, recreación y bienestar que ofrece Comfatolima.

Analizar las causas que limitan la participación activa de los usuarios en las actividades desarrolladas en la sede de Lérica, en diferencia con la oferta aplicada en la ciudad de Ibagué.

Diseñar propuestas de mejoramiento en la prestación de servicios turísticos, formativos, recreativos y de bienestar en la zona norte, con el fin de ampliar la cobertura y fomentar la inclusión de los afiliados.

Implementar estrategias en turismo, capacitación presencial y programas de recreación inclusivos que respondan a las demandas de los usuarios de Lérida.

6.3 Objetivo general de la sistematización de la práctica

Analizar la experiencia desarrollada durante la práctica profesional en la sede norte de COMFATOLIMA, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en el programa de Administración de Empresas para fortalecer la gestión institucional y mejorar la prestación de los servicios de turismo, capacitación, recreación y bienestar. A través de la sistematización, se busca reflexionar sobre el proceso vivido, identificar los aprendizajes obtenidos y evidenciar el aporte del rol del administrador en la solución de necesidades reales de la entidad, generando un conocimiento práctico que sirva de guía y consulta para futuros estudiantes y profesionales del área.

6.4 Justificación de la sistematización de la práctica

La sistematización de la práctica profesional se justifica desde el ámbito académico como un proceso reflexivo que permite integrar los conocimientos teóricos con las experiencias vividas durante el ejercicio profesional. Según Jara (2018), sistematizar implica reconstruir y analizar críticamente una experiencia con el propósito de generar aprendizajes significativos que orienten la acción futura. Desde esta perspectiva, la sistematización no solo documenta lo realizado, sino que transforma la práctica en una fuente de conocimiento que fortalece la formación académica y profesional del estudiante.

Desde el aprendizaje, este proceso posibilita reconocer las competencias adquiridas y los saberes aplicados en contextos reales de trabajo, promoviendo el desarrollo del pensamiento analítico, crítico y estratégico. A través de la reflexión sobre la práctica, el estudiante identifica los logros y las dificultades encontradas, y comprende cómo su intervención aporta al fortalecimiento institucional. En este sentido, la sistematización se convierte en una herramienta pedagógica que articula el saber teórico con la experiencia práctica, potenciando la capacidad de aprendizaje continuo (Jara, 2018).

Asimismo, desde la aplicación teórica y metodológica, la sistematización permite contrastar los modelos de gestión administrativa aprendidos en la formación universitaria con la realidad organizacional de COMFATOLIMA. Según Idalberto Chiavenato (2019), la administración debe concebirse como un proceso que integra planificación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos organizacionales de forma eficiente y adaptativa. De igual modo, Harold Koontz y Heinz Weihrich (2020) en su obra revisada “Elementos de administración” actualizada al contexto internacional, reafirman que las funciones clásicas de la administración siguen siendo pilares fundamentales para la efectividad institucional. En la práctica desarrollada, estos principios se aplican para analizar la gestión de los servicios, proponer estrategias de mejora y fortalecer la toma de decisiones en la sede norte de la entidad. De esta manera, la sistematización contribuye a consolidar un aprendizaje significativo que refuerza la relación entre teoría y práctica, y genera aportes útiles tanto para la academia como para la organización.

7 Soporte Teórico de la Experiencia

7.1 Rol estratégico de las Cajas de Compensación Familia

El rol estratégico de las Cajas de Compensación Familiar en el desarrollo territorial sostenible: experiencia de Comfatolima en Lérída (Tolima)”: El presente capítulo aborda los referentes teóricos que sustentan el portafolio de servicios como estrategia institucional, entendida como una herramienta de gestión que orienta la planificación, articulación y optimización de la oferta organizacional en función del bienestar social. En este marco, se analizan tres ejes fundamentales: las estrategias de descentralización organizacional en instituciones sociales, que promueven una gestión más cercana y eficiente; la gestión del portafolio de servicios sociales en contextos descentralizados, orientada a la equidad y pertinencia territorial; y el rol de las Cajas de Compensación Familiar en el desarrollo territorial sostenible, como actores clave en la promoción del bienestar y la cohesión social. De acuerdo con Crane, Matten, Glozer y Spence (2021), la estrategia institucional debe concebirse como un proceso integral que articula la creación de valor, la sostenibilidad y la responsabilidad social en la gestión organizacional. Por tanto, el portafolio de servicios trasciende la función operativa para posicionarse como una herramienta estratégica e institucional, que articula la misión organizacional con los procesos de innovación, la descentralización y el desarrollo territorial sostenible.

La estrategia dentro de una organización, según autores recientes, es: un proceso integral, dinámico y adaptativo que orienta las decisiones de la organización hacia la creación de valor

sostenible, mediante la articulación de sus recursos, capacidades y relaciones con el entorno (adaptado de Johnson et al., 2018; Grant, 2019; Mintzberg, 2020; Kaplan & Norton, 2022).

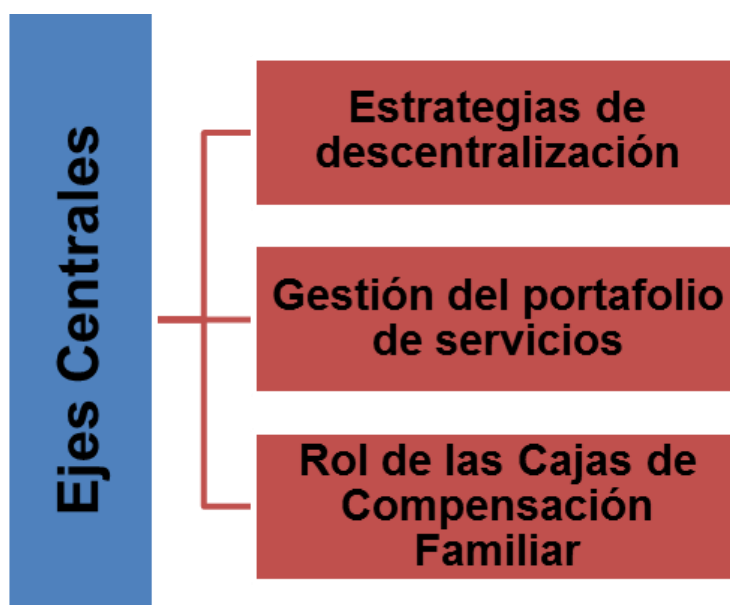
Por su parte, autores como Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2021) sostienen que la estrategia efectiva emerge de la interacción entre la planificación deliberada y el aprendizaje organizacional, aspectos fundamentales para la actualización y sostenibilidad del portafolio de servicios en contextos cambiantes. En instituciones sociales, esta perspectiva se traduce en la capacidad para alinear la estrategia con los fines de desarrollo territorial y bienestar colectivo, integrando principios de responsabilidad social, innovación y calidad en la gestión.

Asimismo, la literatura reciente sobre gestión institucional y diseño de servicios destaca la importancia de adoptar un enfoque centrado en el usuario y basado en evidencia, lo que permite fortalecer la pertinencia y el impacto social de las organizaciones (Torres & Osorio, 2022). Este enfoque considera el portafolio de servicios como un mecanismo de gobernanza institucional que promueve la articulación entre áreas, la descentralización operativa y la mejora continua en la prestación de servicios.

La estrategia organizacional, en contextos de descentralización, permite a las instituciones sociales fortalecer su autonomía y capacidad de respuesta frente a las necesidades territoriales. Según Mintzberg (2019), la estrategia se configura como un patrón coherente de decisiones que orienta la acción institucional hacia el cumplimiento de objetivos comunes, adaptándose al entorno cambiante.

En el caso de las organizaciones descentralizadas, como las Cajas de Compensación Familiar, la estrategia organizacional se traduce en la creación de portafolios de servicios diversificados que garanticen accesibilidad, cobertura y pertinencia social. Según Kaplan y Norton (2004), la gestión estratégica basada en el valor público permite articular los recursos y procesos con las demandas locales, promoviendo la sostenibilidad y la equidad territorial. Por ejemplo, una revisión semi-sistemática reciente en Colombia sobre la creación de valor público desde la perspectiva de los stakeholders señala que para lograr valor público es fundamental que las instituciones incorporen la participación ciudadana, la gobernanza colaborativa y adapten su oferta a las expectativas locales, no simplemente siguiendo procesos burocráticos, lo que refuerza la relevancia de estrategias orientadas al valor público en contextos descentralizados. (revistas.esap.edu.co).

Ilustración 4: Rol Estratégico



Fuente: Elaboración propia

7.2 Estrategias de descentralización organizacional

Estrategias de descentralización organizacional en instituciones sociales: La descentralización organizacional en instituciones sociales constituye un proceso orientado a fortalecer la autonomía territorial, optimizar la gestión de los recursos y acercar los servicios a las comunidades. Desde una perspectiva institucional, se concibe como una estrategia de gobernanza que busca redistribuir las funciones, competencias y capacidades de decisión, garantizando una gestión más eficiente y participativa de las políticas sociales (Peters, 2021).

Las estrategias institucionales son las acciones planificadas que permiten a una organización cumplir sus objetivos mediante la articulación de recursos, procesos y actores en torno a una visión compartida (Mintzberg et al., 2020). En el ámbito social, dichas estrategias se vinculan con la descentralización al promover estructuras organizativas flexibles que facilitan la toma de decisiones locales, la coordinación interinstitucional y la adaptación a las necesidades del entorno.

Según Aguilar (2022), la descentralización “implica trasladar competencias y responsabilidades desde los niveles centrales hacia las instancias locales, fortaleciendo la capacidad de respuesta institucional ante las demandas ciudadanas”. Esto se traduce en la posibilidad de diseñar políticas y servicios más pertinentes, inclusivos y sostenibles.

En el marco de las instituciones sociales, las estrategias descentralizadas pueden clasificarse en:

- Estrategias de accesibilidad, orientadas a eliminar barreras geográficas, económicas y sociales en el acceso a los servicios. Ejemplo de ello son las sedes satélites o los puntos de atención móvil que acercan la oferta institucional a zonas rurales (González & Rivera, 2021).
- Estrategias de participación, enfocadas en fortalecer la corresponsabilidad ciudadana a través de mecanismos de consulta, veeduría y co-creación de programas (Ramírez, 2020).

Estas estrategias, cuando se integran, permiten que la descentralización trascienda lo administrativo y se convierta en un instrumento de empoderamiento comunitario y equidad social.

En el municipio de Lérída (Tolima), la descentralización organizacional se refleja en la articulación entre las Cajas de Compensación Familiar, las entidades territoriales y los organismos comunitarios. Estas instituciones han implementado estrategias para acercar los servicios sociales, educativos y recreativos a las zonas rurales, favoreciendo la participación ciudadana en la planificación de los programas. Por ejemplo, la Caja de Compensación ha desarrollado un portafolio de servicios adaptado al contexto local, que prioriza el bienestar familiar, la inclusión laboral y la promoción cultural. Este enfoque descentralizado ha permitido mayor pertinencia territorial y optimización de los recursos, en consonancia con los lineamientos de desarrollo social sostenible (DNP, 2022).

7.3 Gestión del portafolio de servicios

Gestión del portafolio de servicios en contextos descentralizados: se configura como un instrumento estratégico que orienta la planeación, organización y articulación de las acciones institucionales en los territorios. En los contextos descentralizados, este portafolio adquiere un valor especial, pues permite adaptar la oferta social a las necesidades específicas de las comunidades, promoviendo la equidad territorial, la eficiencia institucional y la participación ciudadana (Torres & Paredes, 2021).

El portafolio de servicios sociales puede entenderse como el conjunto de programas, proyectos y beneficios que una institución diseña y gestiona para promover el bienestar de sus usuarios. Su gestión implica la coordinación interinstitucional, la asignación eficiente de recursos y la evaluación permanente del impacto social (Kaplan & Norton, 2021).

En los contextos descentralizados, la gestión de este portafolio permite a las organizaciones públicas y sociales, como las Cajas de Compensación Familiar fortalecer su presencia territorial, ajustando los servicios a las particularidades culturales, económicas y demográficas de cada municipio (Cruz & Hernández, 2022).

De acuerdo con la OCDE (2021), los portafolios institucionales contribuyen a consolidar modelos de gobernanza adaptativa, en los que las decisiones se toman con base en información local y con la participación de múltiples actores sociales.

El Portafolio en las Cajas de Compensación Familiar constituyen un ejemplo destacado de gestión descentralizada del portafolio de servicios sociales. Estas entidades diseñan una oferta

integral que combina programas de bienestar laboral, recreación, vivienda, educación, turismo y subsidios familiares, en coherencia con las políticas nacionales de desarrollo social (DNP, 2022).

Según Ramírez (2023), el enfoque estratégico de las Cajas radica en articular la gestión institucional con las demandas territoriales, garantizando que los servicios no solo lleguen a los afiliados, sino también a comunidades vulnerables, mediante mecanismos de inclusión y alianzas público-comunitarias.

De este modo, el portafolio se convierte en una herramienta de planeación territorial, donde cada servicio actúa como un componente articulado al propósito institucional de generar bienestar y cohesión social.

El portafolio de servicios sociales de las Cajas de Compensación se estructura a partir de componentes estratégicos que responden a las necesidades integrales de las familias y trabajadores:

1. Turismo social: Promueve la inclusión y la equidad en el acceso a experiencias turísticas, mediante subsidios y programas recreativos accesibles. Este componente contribuye al desarrollo económico local y a la integración social (Cotelco & MinCIT, 2023).
2. Capacitación y formación: Fortalece las competencias laborales y personales de los usuarios, permitiendo su adaptación a las transformaciones del mercado de trabajo y al desarrollo sostenible (Serrano & López, 2022).

3. Recreación: Fomenta el bienestar físico y emocional a través de programas deportivos, culturales y familiares que fortalecen la cohesión comunitaria (González & Rivera, 2021).
4. Bienestar integral: implica el desarrollo armonioso de todas las dimensiones del ser humano” (OMS, 2020). Para Pérez (2018), el bienestar integral se sustenta en el equilibrio físico, emocional, social y espiritual del individuo.

Cada uno de estos componentes, gestionados de manera descentralizada, permite que el portafolio institucional responda con pertinencia y oportunidad a las realidades locales.

En el municipio de Lérída (Tolima), la gestión del portafolio de servicios sociales se ha desarrollado bajo un enfoque de descentralización participativa, liderado por la Caja de Compensación Familiar del Tolima (Comfatolima) y apoyado por la Administración Municipal. Las acciones implementadas incluyen la creación de puntos de atención descentralizados, brigadas de servicios rurales y programas de turismo social que dinamizan la economía local. Asimismo, se han fortalecido los espacios de capacitación laboral orientados a jóvenes y mujeres rurales, promoviendo la inclusión productiva. En materia de recreación y bienestar, se han desarrollado jornadas comunitarias, actividades deportivas y campañas de salud preventiva que favorecen la participación y el sentido de pertenencia. Este modelo de gestión ha permitido que Lérída avance hacia una oferta institucional integrada, articulada con los objetivos de desarrollo sostenible y la equidad territorial (Gobernación del Tolima, 2023).

7.4 Rol de las Cajas en el desarrollo territorial sostenible

Las Cajas de Compensación Familiar son instituciones privadas de carácter social que administran recursos del sistema de subsidio familiar y desarrollan programas de bienestar, educación, recreación y vivienda. Su función se centra en promover la equidad social y el desarrollo sostenible mediante la gestión descentralizada de servicios (Ramírez, 2023).

Estas surgieron en Colombia en la década de 1950 como respuesta a la necesidad de mejorar las condiciones de vida de los trabajadores y sus familias. Actualmente, las Cajas cumplen funciones de protección social, formación, recreación y fomento del empleo, articulando su gestión con políticas públicas locales y nacionales (DNP, 2022).

Dentro del Marco social y normativo su funcionamiento se sustenta en la Ley 21 de 1982 y en los lineamientos del Sistema de Protección Social, que establecen su papel como actores del bienestar colectivo. Además, su acción se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), promoviendo inclusión, igualdad y productividad (OCDE, 2021).

El impacto en el bienestar comunitario, las Cajas fortalecen el tejido social mediante programas de capacitación, turismo social y recreación, que mejoran la calidad de vida y la cohesión comunitaria. Su modelo de gestión participativo impulsa la responsabilidad compartida entre el Estado, la empresa y la comunidad (Kaplan & Norton, 2021).

En el caso del municipio de Lérída (Tolima), la Caja de Compensación Familiar del Tolima – Comfatolima ha desempeñado un papel relevante en el fortalecimiento del desarrollo

territorial sostenible del norte del departamento. Su accionar se ha enfocado en promover la equidad territorial y la accesibilidad a los servicios sociales, implementando estrategias de descentralización que acercan la oferta institucional a las comunidades rurales y urbanas (Gobernación del Tolima, 2023). Entre las principales acciones desarrolladas por Comfatolima en Lérica se destacan:

Programas de formación y capacitación laboral: en alianza con el SENA y la Administración Municipal de Lérica, se han impulsado cursos técnicos, talleres de emprendimiento y formación en habilidades blandas, orientados a jóvenes, mujeres cabeza de hogar y trabajadores del sector rural. Estas iniciativas buscan mejorar la empleabilidad y dinamizar la economía local (Serrano & López, 2022).

Turismo social y recreación comunitaria: a través de jornadas recreativas, paseos familiares subsidiados y actividades culturales, Comfatolima ha fomentado el turismo interno, el aprovechamiento del tiempo libre y la integración social. Se han promovido rutas turísticas locales hacia destinos rurales, lo que ha incentivado la economía del municipio y el reconocimiento de su riqueza natural y cultural (Cotelco & MinCIT, 2023).

Programas de bienestar y salud preventiva: se han desarrollado campañas de promoción de estilos de vida saludables, brigadas médicas en zonas rurales y actividades deportivas comunitarias (como microfútbol, voleibol y caminatas ecológicas), que fortalecen la convivencia y la participación social (González & Rivera, 2021).

Fortalecimiento de la infraestructura social: la Regional de Lérica se ha consolidado como un punto estratégico de atención y coordinación de los programas de Comfatolima para la

zona norte, facilitando la descentralización de los servicios desde Ibagué y optimizando la atención a empresas afiliadas y familias beneficiarias (Comfatolima, 2024).

Estas acciones evidencian que la gestión descentralizada de Comfatolima en Lérica contribuye directamente al desarrollo local sostenible, al fomentar la inclusión social, la generación de capacidades locales y la cohesión territorial. Además, refuerza el papel de las Cajas de Compensación como actores del desarrollo regional, capaces de articular la política social con las dinámicas productivas y comunitarias del territorio (OCDE, 2021; DNP, 2022).

En este sentido, el modelo de gestión implementado en Lérica se constituye en una experiencia significativa para el Tolima, al demostrar que la descentralización institucional y la gestión del portafolio de servicios pueden generar impactos positivos en el bienestar, la productividad y la sostenibilidad del territorio (Gobernación del Tolima, 2023; Ramírez, 2023).

7.5 Estado del Arte

Portafolio de servicios como estrategia institucional en el marco de la descentralización social y el rol de las Cajas de Compensación Familiar (2020–2025).

En los últimos años, el estudio sobre la gestión del portafolio de servicios en organizaciones sociales ha cobrado relevancia como herramienta estratégica para fortalecer la descentralización institucional y la equidad territorial. En Colombia, las Cajas de Compensación Familiar han desempeñado un papel clave como intermediarias entre el Estado, el sector productivo y la sociedad civil, ofreciendo programas de bienestar, recreación y desarrollo local.

El portafolio de servicios se concibe como el conjunto articulado de programas y beneficios que una organización diseña para cumplir su misión institucional. Según Hernández, Rivera y Paredes (2021), este instrumento permite optimizar recursos, mejorar la cobertura y garantizar la pertinencia social de la oferta. Kaplan y Norton (2021) sostienen, que la estrategia institucional debe articular planeación, ejecución y evaluación bajo un enfoque de valor público.

La descentralización organizacional, definida por Chiavenato (2020) como la delegación de autoridad hacia niveles operativos, promueve agilidad y adaptación. En Colombia, el DNP (2024) destaca que este enfoque fortalece la gobernanza territorial y mejora la prestación de servicios. Las Cajas, como ComfaTolima, han implementado estrategias de expansión regional y digitalización para acercar sus servicios a las comunidades.

Las Cajas de Compensación Familiar son entidades privadas sin ánimo de lucro reguladas por la Superintendencia del Subsidio Familiar. Su marco legal está definido en la Ley 21 de 1982. Entre 2020 y 2025, estas entidades han diversificado su portafolio y fortalecido la sostenibilidad social mediante la innovación institucional (SuperSubsidio, 2023; ComfaTolima, 2023).

Los estudios recientes señalan que la efectividad del portafolio depende de su pertinencia territorial, capacidad institucional y sostenibilidad financiera (UNDP, 2024). Persisten desafíos en la evaluación de impacto, financiación sostenible y fortalecimiento de capacidades locales. Las Cajas de Compensación Familiar, particularmente ComfaTolima, son ejemplo de descentralización efectiva orientada al bienestar y desarrollo sostenible.

7.6 Marco Legal

El marco legal que orienta el accionar de las Cajas de Compensación Familiar en Colombia, y en particular de ComfaTolima, se encuentra respaldado por un conjunto de normas que garantizan la protección social, la recreación, la capacitación, el turismo y el bienestar de los trabajadores y sus familias.

El accionar de las Cajas de Compensación Familiar en Colombia, y particularmente de ComfaTolima, se sustenta en un marco legal robusto que garantiza la protección social, la recreación, la capacitación, el turismo y el bienestar de los trabajadores y sus familias. Dicho marco jurídico articula los principios constitucionales con las políticas de desarrollo social y económico, en coherencia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)-(OCDE, 2021).

En primera instancia, la Constitución Política de Colombia (1991) establece en los artículos 52 y 53 el derecho a la recreación, el deporte y la promoción del bienestar social, reconociendo el deber del Estado y de las instituciones sociales de fomentar condiciones dignas para el desarrollo integral de las personas y sus familias. Este fundamento constitucional respalda el trabajo de las Cajas como entidades que contribuyen al bienestar colectivo mediante programas sociales y comunitarios (Ministerio del Trabajo, 2022).

La Ley 21 de 1982 constituye la base normativa del Sistema de Subsidio Familiar, definiendo la naturaleza, funciones y responsabilidades de las Cajas. Esta ley establece que, además de administrar el subsidio monetario, deben ejecutar programas de educación, recreación y cultura orientados al desarrollo humano (Congreso de la República, 1982).

Posteriormente, la Ley 789 de 2002 amplió su alcance, incorporándolas como actores del Sistema de Protección Social y asignándoles un rol activo en la promoción del empleo, la capacitación laboral, el turismo social y la recreación (Congreso de la República, 2002). Esta norma consolidó el carácter estratégico de las Cajas en el fortalecimiento de las condiciones de vida de los trabajadores y sus familias.

A nivel reglamentario, el Decreto 1072 de 2015, compilado en el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, sistematiza la normatividad sobre subsidio familiar y regula la prestación de servicios sociales en áreas de formación, recreación, turismo y bienestar, promoviendo la articulación de las Cajas con las políticas públicas de desarrollo social (Ministerio del Trabajo, 2015).

Más recientemente, la Resolución 780 de 2020 del Ministerio de Salud y Protección Social estableció lineamientos para la promoción de la salud y el bienestar en entornos comunitarios, reconociendo la importancia de los programas deportivos, recreativos y culturales como mecanismos de prevención y promoción de la salud integral (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020).

Finalmente, la Ley 1955 de 2019 (Plan Nacional de Desarrollo 2018–2022) consolidó el papel de las Cajas de Compensación como aliadas estratégicas en la ejecución de políticas sociales, especialmente en ámbitos de turismo, recreación, educación y bienestar familiar, con el objetivo de reducir brechas sociales y fortalecer el desarrollo humano y territorial (Departamento Nacional de Planeación DNP, 2022).

En conjunto, este marco legal no solo respalda la actuación de ComfaTolima como agente de transformación social, sino que la posiciona como un actor clave en la descentralización del bienestar y la sostenibilidad territorial, en concordancia con los lineamientos nacionales e internacionales de desarrollo social (Ramírez, 2023).

7.7 Marco Conceptual

Este marco reúne los principales conceptos relacionados con la gestión social, la descentralización institucional y el portafolio de servicios de las Cajas de Compensación Familiar, con énfasis en ComfaTolima con sede en el municipio de Lérída. El propósito es ofrecer definiciones claras y actualizadas que fortalezcan los procesos de planeación, evaluación y comunicación institucional.

En conjunto, este glosario constituye un marco conceptual que apoya la comprensión y sistematización de las estrategias de ComfaTolima orientadas al bienestar y la participación comunitaria en los territorios.

Accesibilidad: Condición que garantiza el acceso equitativo de las personas a bienes y servicios sociales, eliminando barreras físicas, económicas o digitales (OMS, 2021).

Actividades culturales: Procesos participativos que fortalecen la identidad, la diversidad y la cohesión social a través del arte y la cultura. (Ministerio de Cultura de Colombia, 2022).

Actividades deportivas: Las actividades deportivas son “formas de actividad física que, mediante participación organizada o no, buscan mejorar la condición física, psíquica o social, promover el juego y la competencia, y agrupándose en disciplinas con reglas estructuradas para generar valores como el trabajo en equipo y el respeto” (UNESCO, 2023). También pueden entenderse como “conjunto de acciones con objetivos motores, orientadas a provocar la motricidad de las personas con intenciones específicas en un contexto social o ambiental” (EfDeportes, 2024).

Afiliado: Persona o grupo que, mediante su vinculación formal a una Caja de Compensación, accede a servicios de bienestar social (SuperSubsidio, 2023).

Bienestar: puede entenderse como “un estado positivo que incluye dimensiones físicas, mentales y sociales, y que depende de la capacidad de las personas para desarrollarse y participar plenamente en la sociedad” (OMS, 2022).

Caja de Compensación Familiar: Entidad del Sistema de Protección Social encargada de administrar aportes parafiscales y ofrecer servicios sociales a trabajadores y sus familias (Ley 21 de 1982; DNP, 2022).

Calidad: Grado en que un servicio satisface las expectativas y necesidades del usuario, promoviendo eficiencia y satisfacción (ICONTEC, 2021).

Capacitación: Proceso sistemático de desarrollo de competencias laborales y personales que incrementan la productividad y empleabilidad (Chiavenato, 2020).

Centralización de servicios: Concentración administrativa o funcional de servicios en un solo punto, lo que puede limitar la cobertura territorial (OCDE, 2023).

Cobertura: Extensión o alcance de los servicios institucionales en relación con la población beneficiaria (DNP, 2022).

Comunidad: La comunidad es una agrupación social de personas que comparten intereses, identidad o espacios comunes, y que se reconocen mutuamente con un sentido de pertenencia; además, interactúan de forma regular para alcanzar objetivos colectivos, resolver problemas o satisfacer necesidades comunes (Uribe Lopera, L., González Montero, S., Vinaccia Alpi, S., & Montoya, T. (2024).

Desarrollo territorial sostenible: Proceso de crecimiento económico y social equilibrado que preserva los recursos y mejora la calidad de vida local (OCDE, 2023).

Descentralización organizacional: Transferencia de funciones y decisiones hacia niveles locales para mejorar la eficiencia y participación (Mintzberg, 2020; DNP, 2022).

Estrategia institucional: Conjunto de acciones planificadas para cumplir la misión organizacional y generar valor público sostenible (Kaplan & Norton, 2021).

Gestión social: Proceso que articula recursos, actores y políticas para promover bienestar y equidad social (Restrepo & Vélez, 2021).

Lérida: Municipio del norte del Tolima donde ComfaTolima ejecuta procesos de descentralización y expansión de servicios (ComfaTolima, 2023).

Paquete turístico: Conjunto organizado de bienes y servicios (transporte, alojamiento, recreación) ofrecidos a los usuarios con fines recreativos (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2022).

Participación: Involucramiento activo de los ciudadanos en la planeación y gestión de programas sociales (Ley 1757 de 2015).

Portafolio de servicios sociales: Conjunto planificado de programas, beneficios y actividades orientadas al bienestar integral de la población afiliada (Hernández et al., 2021).

Recreación: La recreación es un proceso participativo y dinámico, realizado en tiempo libre, que permite restaurar energías y generar bienestar individual y colectivo (Ministerio del Deporte, 2025).

Sede Lérida: Dependencia territorial de ComfaTolima que materializa la descentralización institucional y el acceso local a los servicios (ComfaTolima, 2023).

Sistematización: Proceso de registro, análisis y evaluación de experiencias institucionales para mejorar la gestión social (Jara, 2020).

Turismo: Actividad socioeconómica que promueve el desplazamiento y la interacción cultural con fines de recreación o aprendizaje (OMT, 2023).

8 Metodología

8.1 Técnicas para la recuperación y análisis de la experiencia

La presente investigación se fundamenta en la sistematización de experiencias propuesta por Oscar Jara (2018), entendida como un proceso crítico y reflexivo que permite reconstruir, ordenar e interpretar la práctica desarrollada, con el fin de generar aprendizajes, identificar problemáticas y proponer alternativas de mejora aplicables a la institución.

Sistematizar implica “producir conocimientos a partir de la práctica, descubriendo aprendizajes implícitos y generando sentido a lo vivido”. Este enfoque es especialmente valioso en las prácticas profesionales, ya que permite comprender los procesos más allá de la simple descripción, transformándolos en aprendizajes para la mejora continua de la gestión institucional. Aplicado a Comfatolima, la sistematización de la experiencia en la Regional de Lérida se constituye en una herramienta estratégica que posibilita identificar las limitaciones de cobertura y diseñar propuestas innovadoras que favorezcan el acceso equitativo de los afiliados a los servicios de turismo, capacitación y programas de bienestar y recreación. Jara Holliday, O. (2018).

Siguiendo a Jara, el proceso metodológico se estructura en las siguientes fases:

Punto de partida: Se parte de la experiencia vivida durante la práctica profesional en la sede regional de Comfatolima en Lérida, en torno a la gestión del portafolio de servicios en

turismo, capacitación, recreación y bienestar. El problema central identificado corresponde a la baja utilización de la sede por parte de los afiliados.

Preguntas iniciales: De acuerdo con Jara, la sistematización requiere orientar la reflexión mediante interrogantes. Para este trabajo se plantearon:

- ¿Qué factores han limitado la utilización plena de los servicios ofrecidos en la sede de Lérica?

- ¿Qué aprendizajes se derivan de la práctica profesional sobre la gestión de la sede norte?

- ¿Qué estrategias pueden implementarse para fortalecer la cobertura, accesibilidad y participación de los afiliados en esta región?

Recuperación de la experiencia vivida: En esta fase se reconstruyó cronológicamente la práctica desarrollada en la sede Lérica de Comfatolima, a través de:

- Observación directa de las dinámicas de atención y promoción de servicios.
- Entrevistas semiestructuradas con funcionarios de la entidad y afiliados de la zona norte.
- Revisión documental de informes institucionales, planes de gestión y normatividad vigente.

Diarios de campo y registros elaborados durante el periodo de práctica.

Organización y clasificación de la información: La información recopilada se organizó en categorías de análisis, alineadas con el portafolio de servicios: Turismo, Capacitación, Recreación y Programas de Bienestar. Estas categorías se cruzaron con variables como accesibilidad, cobertura, calidad, participación y fidelización.

Reflexión crítica e interpretación: A partir de la información sistematizada se realizó una reflexión colectiva y crítica que permitió identificar:

- Las causas estructurales de la centralización de servicios en Ibagué.
- Las limitaciones internas de gestión y planeación en Lérica.
- Las posibilidades de mejora a partir de la infraestructura existente y el potencial turístico-cultural del municipio.

Este análisis se apoyó en los referentes teóricos de estrategia, portafolio de servicios y gestión social, contrastando lo observado con el marco conceptual y legal.

Puntos de llegada (aprendizajes y propuestas): El proceso permitió extraer aprendizajes significativos y formular propuestas orientadas a:

- Desconcentrar los servicios hacia la sede de Lérica.
- Implementar programas permanentes de turismo social.
- Capacitación presencial y recreación inclusiva.
- Fortalecer la fidelización de los afiliados mediante estrategias de accesibilidad y calidad.
- Generar una planificación territorial más equitativa dentro de Comfatolima.

8.2 Método de Investigación Mixto

La investigación utiliza un enfoque mixto, en el que se integran técnicas cuantitativas (encuestas) y técnicas cualitativas (entrevistas, observación y análisis narrativo). Sin embargo, el tipo de estudio dominante es cualitativo, debido a que el propósito central es comprender, describir e interpretar la experiencia sistematizada. Por lo tanto:

- El enfoque: mixto (integra datos cuantitativos y cualitativos).
- El tipo de investigación: cualitativa descriptiva y participativa (predomina la interpretación de la experiencia).

La integración de ambos enfoques posibilita triangular la información, validar hallazgos y generar conclusiones sólidas que orienten la toma de decisiones, fortaleciendo la gestión institucional y promoviendo un aprendizaje significativo para el practicante (Creswell & Creswell, 2023; Creswell & Plano Clark, 2026; Hernández Sampieri, R. (2023).

8.3 Tipo de Investigación

El tipo de investigación es cualitativo, con un carácter descriptivo y participativo. Este tipo de estudio permite comprender la experiencia institucional en la sede de Lérida, identificando las interpretaciones, significados, dinámicas y procesos que influyen en el acceso a los servicios.

1. Descriptiva

Busca caracterizar la situación actual de los servicios de turismo, capacitación, recreación y bienestar, identificando limitaciones y fortalezas institucionales. No pretende generalizar resultados, sino comprender la realidad desde los actores y su contexto (Hernández Sampieri et al., 2022).

2. Participativa

Reconoce a los actores institucionales como constructores de conocimiento. Este enfoque, según Jara (2018), parte de la experiencia y la reflexión colectiva para promover cambios.

8.4 Población y Muestra

De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2022): la población incluye a todos los individuos, objetos o fenómenos que poseen las características que el investigador desea estudiar. Representa el total del cual se extraerá la muestra y sobre el cual se pretende hacer inferencias o generalizaciones; Según el mismo autor: la muestra es una porción representativa del total (población), seleccionada mediante criterios o técnicas (probabilísticas o no probabilísticas), con el fin de realizar el estudio sin necesidad de incluir a todos los elementos. La Diferencia clave según Sampieri: “Mientras la población incluye todos los elementos que poseen las características que se estudian, la muestra está compuesta por un conjunto finito de esos elementos, seleccionados de manera que representen a la población.” Aplicado al caso de Comfatolima – Regional Lérica:

Población: Según la Caja de Compensación Familiar del Tolima – Comfatolima (2024), la población beneficiaria está conformada por más de 113.000 trabajadores afiliados en el departamento del Tolima, especialmente en municipios del norte como Lérica, Venadillo, Ambalema, y otros. Por lo tanto, el crecimiento institucional se refleja en un incremento del 11,8 % en las afiliaciones de empresas entre junio de 2023 y junio de 2024, además de los funcionarios que desarrollan actividades de turismo, capacitación y bienestar en la sede regional. Es así que demuestra la confianza del sector productivo en la gestión social de la Caja.

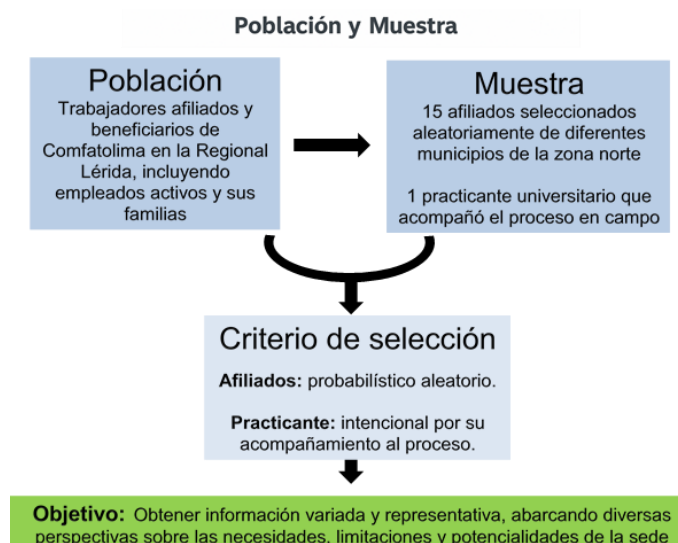
Muestra: Fue probabilística, mediante muestreo aleatorio simple, e integrada por: 15 afiliados de la zona norte, seleccionados aleatoriamente, quienes aportaron información sobre accesibilidad, percepción y uso de los servicios. Este tipo de muestreo favorece la representatividad de la población y reduce los posibles sesgos en la recolección de la información. No obstante, se procuró incluir a participantes con experiencia directa en el proceso de sistematización, con el fin de garantizar la pertinencia y profundidad de los aportes obtenidos durante el desarrollo del estudio (Hernández Sampieri, Fernández & Baptista, 2020).

Ilustración 5: Crecimiento y beneficiarios



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 6: Criterio de Selección



Fuente: Elaboración propia

8.5 Recolección de la información

La investigación se desarrolló bajo un método mixto, con el propósito de comprender de manera integral la experiencia en la sede de Lérida y recoger las percepciones tanto de los usuarios como del personal institucional. En coherencia con este enfoque, se emplearon instrumentos de recolección cuantitativos y cualitativos complementarios, lo que permitió obtener información diversa y fortalecer la validez de los resultados mediante la triangulación de fuentes.

1. Instrumentos de recolección de información

a) Encuesta semiestructurada: Se aplicó una encuesta con preguntas cerradas y de opción múltiple, acompañadas de algunos ítems abiertos. Este instrumento permitió recolectar datos numéricos y comparables sobre:

- Nivel de satisfacción con los servicios ofrecidos.
- Frecuencia de uso de la sede.
- Participación en actividades recreativas, culturales y formativas.
- Percepciones de accesibilidad y barreras de uso.

La encuesta se aplicó de manera uniforme a los participantes seleccionados, considerando criterios como edad, género, nivel de afiliación y frecuencia de participación, garantizando la comparabilidad de los datos.

b) Revisión documental y registros institucionales: Se analizaron documentos internos y bases de datos institucionales que contienen estadísticas sobre:

- Participación en programas y servicios.
- Indicadores de satisfacción.
- Reportes de gestión de la sede de Lérída.

Este insumo fortaleció la confiabilidad del estudio, al complementar los datos obtenidos en campo con información oficial y verificable.

8.5.1 Técnicas de análisis de la información

En este caso, La matriz DOFA se utilizó como herramienta de diagnóstico estratégico, una vez recopilada la información. Esta matriz permitió organizar y clasificar los hallazgos en:

- Fortalezas (F) y Debilidades (D) → factores internos.
- Oportunidades (O) y Amenazas (A) → factores externos.

Su uso facilitó:

- Diagnosticar la situación actual de la sede.
- Formular estrategias de mejora fundamentadas en evidencia.
- Tomar decisiones informadas frente al contexto y las necesidades de los usuarios.

8.5.2 *Análisis de la encuesta de satisfacción*

La encuesta de satisfacción fue diseñada como un instrumento semi-estructurado, combinando preguntas cerradas para obtener datos cuantitativos y preguntas abiertas o de selección múltiple para identificar preferencias y percepciones de los participantes. Su objetivo fue evaluar la satisfacción de los afiliados respecto a la sede de Lérida como punto de encuentro para actividades turísticas y programas de bienestar.

Características del instrumento: La encuesta hace referencia al desarrollo de preguntas cerradas, las cuales permitieron cuantificar la aceptación de distintos servicios y programas, como la modalidad de aprendizaje preferida (presencial o virtual), interés en cursos o talleres, y disposición hacia actividades recreativas como rumba-terapia o torneos deportivos y preguntas de opción múltiple, las cuales recogieron información sobre preferencias en programas de bienestar y actividades culturales, recreativas o deportivas, lo que permitió identificar tendencias y priorizar iniciativas. (Ver Anexo 1).

Claridad y sencillez: Cada pregunta estaba redactada de manera clara, con instrucciones precisas, garantizando la comprensión y respuestas honestas de los participantes.

Variables medidas

- Satisfacción con desplazamiento a otros municipios para actividades turísticas.
- Relevancia del punto de encuentro desde Lérida.
- Interés en cursos o talleres.

- Modalidad de aprendizaje preferida.
- Preferencias en programas de bienestar y recreación.
- Interés específico en nuevas actividades (como rumba-terapia).
- Preferencias en torneos deportivos.

Análisis propuesto: Se pueden tabular los resultados de las preguntas cerradas y de opción múltiple mediante frecuencias y porcentajes, lo que permite identificar tendencias y preferencias predominantes. Las respuestas abiertas o múltiples (preguntas 5 y 7) se pueden clasificar por categoría para evaluar la popularidad de cada programa o actividad. Este análisis ofrece una visión cuantitativa y cualitativa, apoyando la toma de decisiones para la implementación de programas de bienestar y recreación.

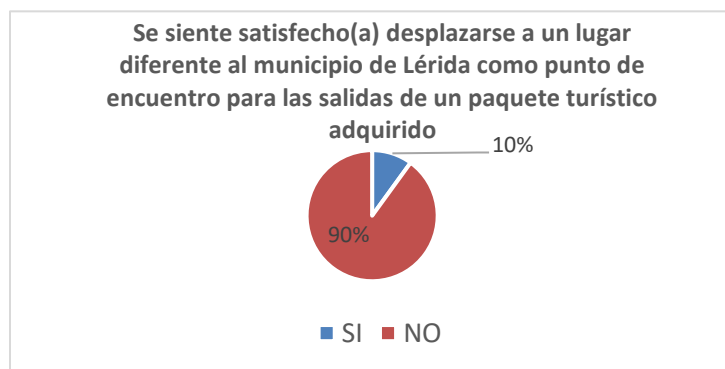
Importancia de la encuesta de satisfacción para ComfaTolima: La encuesta de satisfacción aplicada a los afiliados de la sede de Lérica es fundamental para ComfaTolima, ya que permite conocer directamente la percepción, expectativas y preferencias de los usuarios respecto a los servicios, programas de bienestar y actividades recreativas ofrecidas. Además, a partir de esta herramienta se realiza un diagnóstico de necesidades, que consiste en identificar las carencias, requerimientos y áreas de mejora percibidas por los afiliados. Esta información es valiosa según Hernández (2022) porque no solo permite priorizar los servicios más demandados, sino también diseñar estrategias que optimicen la calidad, accesibilidad y pertinencia de la oferta de ComfaTolima, asegurando que las acciones implementadas respondan de manera efectiva a las expectativas y necesidades reales de los usuarios. permite realizar un diagnóstico de necesidades, identificando las carencias, expectativas y áreas de mejora de los afiliados de la sede de Lérica.

En síntesis, esta encuesta no solo mide la satisfacción de los afiliados, sino que proporciona información estratégica clave para la mejora continua de los servicios, fortaleciendo la misión institucional de ComfaTolima de ofrecer bienestar integral a sus usuarios. Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020).

8.5.3 Resultado (gráficos)

1. Se siente satisfecho(a) desplazarse a un lugar diferente al municipio de Lérida como punto de encuentro para las salidas de un paquete turístico adquirido.

Gráfica 1: Satisfacción por desplazamiento



Fuente: elaboración propia

Los resultados son:

90% – NO: La gran mayoría de las personas no se sienten satisfechas al tener que desplazarse a otro municipio distinto de Lérida como punto de encuentro para el inicio de los tours.

10% – SÍ: Solo una minoría sí está satisfecha con ese desplazamiento adicional.

La gráfica revela que prácticamente todos los participantes prefieren que las salidas de los paquetes turísticos se realicen directamente desde Lérida, sin necesidad de trasladarse a otro lugar. Esto indica un nivel de inconformidad muy alto (90%) con el punto de encuentro actual.

2. Que tan significativo es para usted que el punto de encuentro en la salida de un paquete turístico ofertado fuera desde el municipio de Lérida.

Gráfica 2: Importancia del punto de encuentro en Lérida



Fuente: elaboración propia

Los resultados son:

88% – Muy significativo: La gran mayoría considera muy importante que las salidas de los paquetes turísticos inicien desde Lérida. Esto indica una alta necesidad de accesibilidad y comodidad.

10% – Poco significativo: Una minoría piensa que es poco importante, es decir, que no les afecta demasiado el lugar del punto de salida.

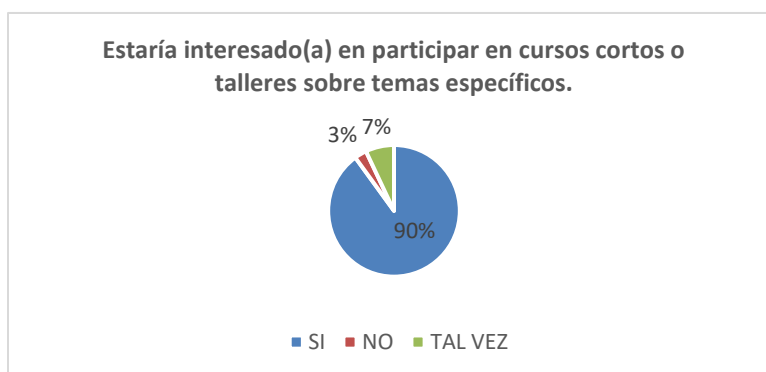
2% – Nada significativo: Un porcentaje muy pequeño considera que no es importante en absoluto.

El 88% de los participantes señala que es altamente relevante que los paquetes turísticos salgan directamente desde Lérida. Esto refleja que:

- ✓ La ubicación del punto de encuentro influye mucho en la satisfacción del usuario.
- ✓ Cambiar el punto de salida puede mejorar la participación y comodidad.
- ✓ Es un aspecto estratégico que la organización debe tomar en cuenta para ajustar su oferta turística.

3. Estaría interesado(a) en participar en cursos cortos o talleres sobre temas específicos.

Gráfica 3: Interés en cursos o talleres



Fuente: elaboración propia

Los resultados son:

90% respondió Sí: La gran mayoría de las personas está muy interesada en participar en cursos o talleres. Esto indica una fuerte disposición hacia actividades formativas de corta duración.

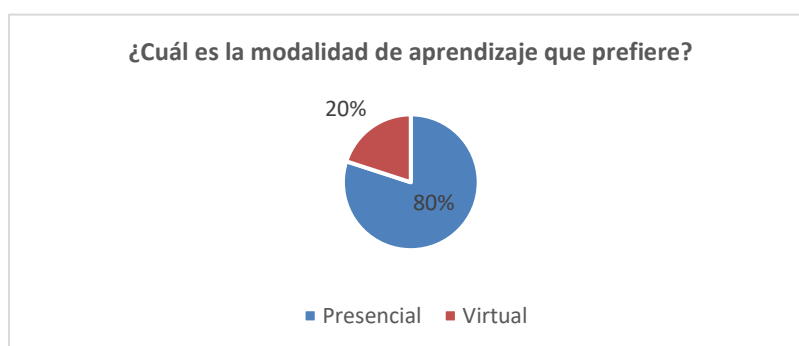
7% respondió No: Un grupo pequeño no está interesado, lo que puede deberse a falta de tiempo, motivación o afinidad con las temáticas.

3% respondió Tal vez: Este porcentaje expresa dudas o interés condicionado, posiblemente dependiendo del costo, horario, o tema del curso.

La gráfica evidencia que existe una alta demanda por parte de los usuarios para participar en espacios de formación breve. Este resultado representa una oportunidad importante para fortalecer la oferta de talleres y cursos, ya que el 90% de los participantes muestra una intención clara de involucrarse en este tipo de actividades. De los participantes encuestados el 90 % dijeron que SI, el 3 % que NO y 7 % que tal vez.

4. ¿Cuál es la modalidad de aprendizaje que prefiere?

Gráfica 4: Modalidad de aprendizaje preferida



Fuente: elaboración propia

La gráfica muestra la modalidad de aprendizaje que prefieren los participantes entre dos opciones: presencial y virtual.

Los resultados indican:

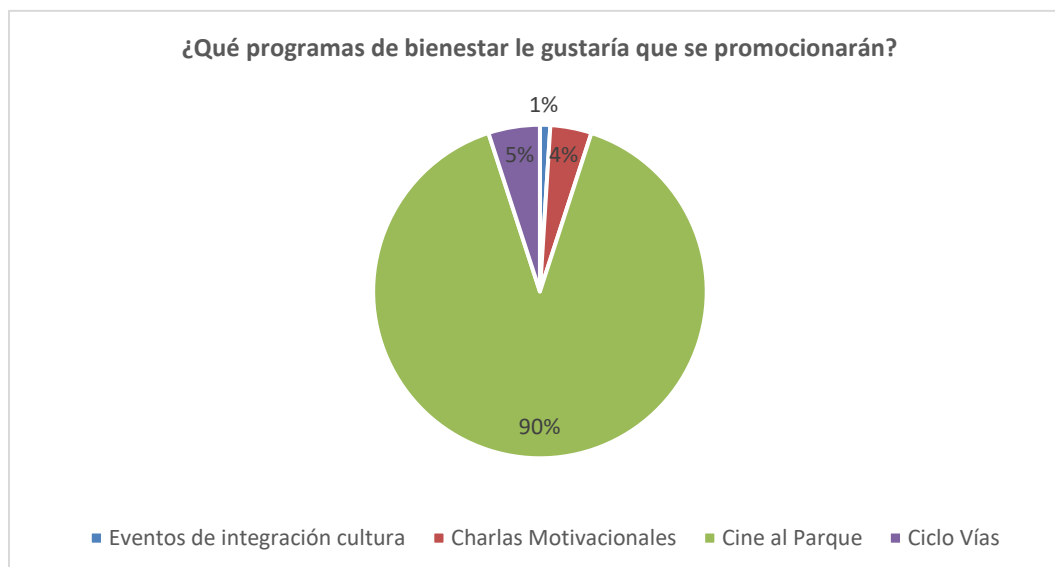
80% prefiere la modalidad presencial: Esta gran mayoría demuestra que los encuestados valoran más el aprendizaje cara a cara, la interacción directa con instructores y compañeros, y los espacios físicos de formación. Esto sugiere una fuerte inclinación hacia metodologías tradicionales y un mayor sentido de comodidad y efectividad en entornos presenciales.

20% prefiere la modalidad virtual: Este grupo minoritario encuentra ventajas en la virtualidad, como flexibilidad horaria, comodidad o facilidad de acceso. Sin embargo, su porcentaje es considerablemente menor, lo que indica que esta modalidad no es la más favorecida dentro de este público.

La gráfica evidencia que la modalidad presencial es claramente la más preferida, con un 80% de aceptación. Esto implica que, para la población encuestada, las actividades formativas son más efectivas y atractivas cuando se realizan de manera presencial. La modalidad virtual, aunque valorada por algunos, ocupa un segundo lugar con solo un 20%. De los participantes encuestados el 80 % dijeron que prefieren la modalidad presencial y 20 % que la modalidad virtual.

5. ¿Qué programas de bienestar le gustaría que se promocionarán?

Gráfica 5: Programas de bienestar preferidos



Fuente: elaboración propia

La gráfica presenta las preferencias de los participantes respecto a los programas de bienestar que desean que se promocionen. Se identifican cuatro opciones: Eventos de integración cultural, Charlas motivacionales, Cine al parque y Ciclo vías. Los resultados muestran una distribución altamente concentrada en una sola opción.

Resultados principales

90% – Cine al parque: La inmensa mayoría de los encuestados manifestó su preferencia por el programa Cine al Parque. Este resultado evidencia un interés muy marcado por actividades recreativas al aire libre, con componente cultural y accesible para diferentes grupos poblacionales.

5% – Ciclo vías: Un porcentaje pequeño prefiere actividades deportivas y recreativas relacionadas con el uso de bicicletas y la movilidad sostenible.

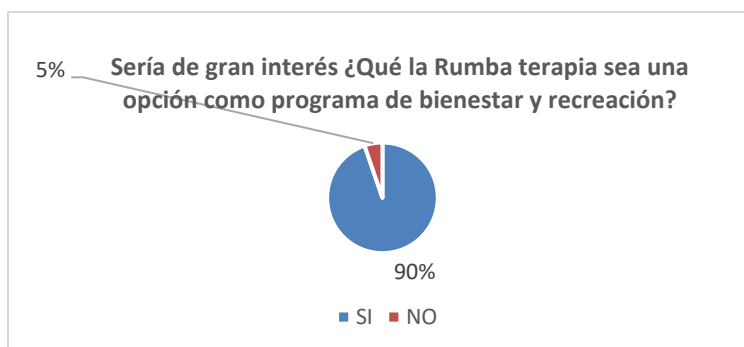
4% – Charlas motivacionales: Una minoría consideró importante promover espacios de crecimiento personal y fortalecimiento emocional.

1% – Eventos de integración cultural: Esta categoría obtuvo el porcentaje más bajo, indicando que es la opción menos prioritaria para los encuestados.

La gráfica evidencia que “Cine al Parque” es, con una diferencia abrumadora, el programa de bienestar más solicitado, alcanzando el 90% de las preferencias. Esto sugiere que las actividades comunitarias al aire libre, de carácter lúdico y de fácil acceso, representan una oportunidad estratégica para fortalecer la oferta de bienestar. Las demás opciones como la ciclo vías, charlas motivacionales y eventos de integración cultural, muestran un nivel de interés significativamente menor, lo que indica que, aunque pueden ser consideradas, no constituyen prioridad para la población encuestada.

6. Sería de gran interés ¿Qué la Rumba terapia sea una opción como programa de bienestar y recreación?

Gráfica 6: Interés en Rumba Terapia



Fuente: elaboración propia

La gráfica muestra el nivel de interés respecto a que la Rumba terapia sea implementada como un programa de bienestar y recreación. Los resultados evidencian una alta aceptación por parte de los encuestados: 90% respondió Sí, lo que indica que la gran mayoría considera que la Rumba terapia sería una actividad valiosa, atractiva y beneficiosa dentro de los programas de bienestar. 5% respondió No, lo cual representa una minoría que no ve esta actividad como una opción de interés. En conjunto, los datos reflejan que la Rumba terapia tiene un amplio potencial de participación e impacto positivo, convirtiéndose en una propuesta muy bien recibida entre la comunidad encuestada.

7. ¿Cuál de las siguientes opciones le interesa más?

Gráfica 7: Actividades deportivas y recreativas preferidas



Fuente: elaboración propia

La gráfica muestra las preferencias de los encuestados frente a diferentes opciones deportivas o recreativas. Los resultados evidencian una clara inclinación por la opción “Todas las Opciones”, que alcanza un 90%, lo que indica que la gran mayoría de los participantes están abiertos a participar en cualquiera de las actividades propuestas, sin mostrar una preferencia exclusiva. Las demás opciones presentan porcentajes significativamente menores:

Tejo: 5%

Voleibol: 2%

Microfútbol: 3%

Estos porcentajes reflejan que, aunque algunas personas tienen intereses específicos, representan una minoría frente a quienes prefieren una oferta variada que incluya todas las alternativas. En general, los resultados sugieren que los programas recreativos podrían tener mayor aceptación si incluyen una combinación de actividades, permitiendo así una participación más amplia y diversa.

8.5.4 Resumen y Conclusión Sustentada de la Encuesta

Los resultados de la encuesta y el análisis de las gráficas presentadas permiten identificar tendencias claras respecto a los intereses, necesidades y preferencias de los encuestados evidencian de manera contundente lo siguiente:

-Interés en cursos y talleres: La gran mayoría (90%) expresó estar interesada en participar en cursos cortos o talleres relacionados con temas específicos. Solo un pequeño porcentaje manifestó dudas o desinterés.

-Modalidad de aprendizaje preferida: El 80% prefiere la modalidad presencial, mientras que un 20% opta por la modalidad virtual, evidenciando que los espacios físicos siguen siendo clave para la formación y participación.

-Programas de bienestar de mayor interés: Los encuestados muestran una marcada preferencia por Cine al Parque, que alcanza un abrumador 90%, mientras que otras opciones como eventos culturales, charlas motivacionales y ciclo-vías obtuvieron porcentajes muy bajos (entre 1% y 5%).

-Interés por la Rumba terapia: El 90% considera que la rumba terapia sería una opción atractiva como programa de bienestar y recreación, lo que indica una alta afinidad por actividades físicas grupales.

-Actividades deportivas preferidas: Un 90% selecciona “Todas las opciones” (tejo, voleibol, microfútbol), demostrando una gran disposición hacia la práctica de diversas actividades deportivas y recreativas. Las preferencias individuales por deporte fueron mínimas.

Los resultados reflejan una comunidad altamente interesada en participar en actividades formativas, recreativas y deportivas, con una marcada preferencia por la modalidad presencial y por programas que fomenten la integración y la actividad física. Las opciones con mayor aceptación son aquellas que ofrecen variedad, espacios de convivencia y dinámicas participativas como talleres, rumba terapia, cine al parque y actividades deportivas múltiples. En términos generales, las gráficas evidencian que existe una amplia disposición para aprovechar ofertas de

bienestar, recreación y formación, lo cual representa una oportunidad para fortalecer programas que promuevan el desarrollo personal, la salud y la integración social.

Tabla 1: Resumen Resultados Encuesta

Pregunta / Aspecto Evaluado	% de Satisfacción	Observaciones Clave
Satisfacción con punto de encuentro fuera de Lérica	10% satisfechos	90% no satisfechos; la mayoría prefiere salidas desde Lérica
Importancia de punto de encuentro en Lérica	85% consideran significativo	La ubicación central es valorada para comodidad y accesibilidad
Frecuencia de uso de paquetes turísticos	60% ocasional	Indica interés moderado en participar en las salidas
Expectativa sobre mejora de servicios	75% alta	Los afiliados esperan mayor cobertura y calidad desde Lérica

Fuente: elaboración propia

9 Reconstrucción de la Experiencia

La experiencia sistematizada se desarrolló en la Regional Lérica de la Caja de Compensación Familiar del Tolima – Comfatolima, ubicada en el municipio de Lérica, al norte del departamento del Tolima, Colombia. Esta sede presta servicios en turismo social, recreación, bienestar, capacitación y atención al afiliado, atendiendo a población de municipios cercanos como Ambalema, Venadillo, Armero-Guayabal y Santa Isabel.

Este territorio se caracteriza por una economía basada en la agricultura y el comercio local, con población trabajadora de ingresos medios y bajos, así como áreas rurales dispersas que dificultan el acceso a servicios centralizados. Aunque la sede cuenta con infraestructura y oferta de programas en turismo, recreación, bienestar y capacitación, su utilización es baja debido a factores territoriales, limitaciones de movilidad y percepción de centralización en la sede principal de Ibagué.

Los principales actores involucrados fueron los afiliados y sus familias, los funcionarios de Comfatolima, empresas afiliadas, líderes locales y el practicante universitario, quien acompañó los procesos de observación, levantamiento de información y promoción de servicios. Este entorno social, económico y territorial permitió comprender las necesidades reales de los usuarios y las barreras para acceder a los servicios institucionales.

El contexto fue fundamental para el proceso formativo, ya que permitió aplicar herramientas de análisis social, reconocer la importancia de la gestión territorial y desarrollar

competencias en diagnóstico, sistematización y diseño de estrategias orientadas a fortalecer la cobertura y mejorar la presencia institucional en la zona norte del departamento.

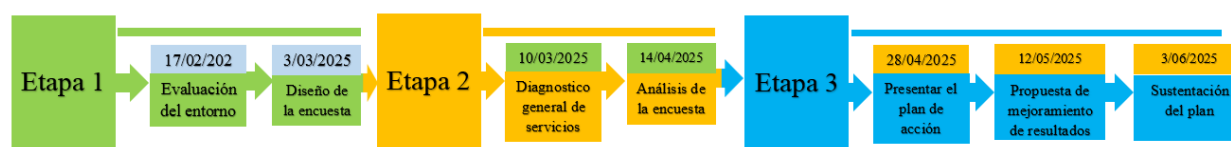
La intervención implementada consistió en una serie de acciones estratégicas orientadas a fortalecer la oferta del portafolio de servicios de COMFATOLIMA desde la sede Regional de Lérída, con el propósito de garantizar mayor accesibilidad, cobertura, calidad y participación activa de los afiliados y sus familias. Este plan de mejora se estructuró alrededor de cuatro ejes fundamentales: Turismo, Capacitación, Programas de Bienestar y Recreación (Deporte), definidos a partir de las necesidades identificadas en los usuarios mediante la aplicación de encuestas. Asimismo, se proyectó como una estrategia para consolidar a COMFATOLIMA como una entidad sostenible, cercana y socialmente responsable, fortaleciendo su impacto en la calidad de vida de las familias tolimenses.

En el ámbito institucional, la relación entre la centralización de los servicios en Ibagué y la necesidad de descentralizarlos hacia la Regional Lérída implicó afrontar retos significativos. Este proceso requirió ajustar dinámicas organizacionales, superar resistencias internas y enfrentar limitaciones en recursos logísticos y humanos. Aunque la sede de Lérída dispone de infraestructura adecuada y personal capacitado, se evidenció un bajo aprovechamiento debido a la concentración de actividades en la sede principal. La ejecución del plan permitió identificar obstáculos como la discontinuidad de capacitaciones presenciales, la escasa promoción de actividades turísticas y recreativas, y la necesidad de fortalecer los canales de comunicación para involucrar a empresas y afiliados.

La sistematización de la experiencia, basada en la metodología de Jara (2018), permitió reconocer aprendizajes esenciales: la importancia de adaptar las acciones al contexto local, promover la participación activa de los usuarios en el diseño y validación de los servicios, y utilizar la planeación estratégica como herramienta para el fortalecimiento institucional. El análisis evidenció que la descentralización no solo favorece la cobertura y accesibilidad de los servicios, sino que también fortalece el vínculo entre la institución y la comunidad, consolidando a COMFATOLIMA como un actor socialmente responsable y comprometido con el desarrollo regional.

En este sentido, la práctica profesional no solo permitió diseñar y ejecutar un plan de mejora para la Regional Lérica, sino que también constituyó un valioso espacio de aprendizaje reflexivo. Este proceso integró teoría y práctica, promovió la formulación de soluciones innovadoras y fortaleció la capacidad institucional para responder de manera eficiente y oportuna a las necesidades de los afiliados y sus familias.

Ilustración 7: Línea de Tiempo



Fuente: Elaboración propia

La evaluación del entorno: permitió identificar las condiciones sociales, económicas y organizativas que influyen en la gestión de los servicios ofrecidos. Para ello, se utilizaron encuestas a los afiliados, que proporcionaron información sobre su satisfacción, percepción de calidad y expectativas de cobertura, así como a través de una matriz DOFA se desarrolló una

revisión documental de informes internos, estadísticas y registros de actividades, lo que facilitó evaluar la gestión y disponibilidad de recursos. Según Hernández Sampieri y Mendoza (2023), la evaluación del entorno permite analizar de forma sistemática las variables internas y externas que inciden en un fenómeno de estudio, favoreciendo la formulación de estrategias adecuadas.

El análisis se centró en aspectos sociales, económicos y organizativos, considerando el perfil de los afiliados, la accesibilidad y costos de los servicios, y la eficiencia de los procesos internos. Los resultados evidenciaron que los afiliados valoran principalmente la accesibilidad y conveniencia de los servicios, mostrando insatisfacción cuando el punto de encuentro se realiza fuera de Lérica. Asimismo, se identificaron oportunidades para mejorar la cobertura y ampliar la oferta de servicios turísticos y recreativos, así como desafíos relacionados con la optimización de recursos, planificación de actividades y fortalecimiento de la atención personalizada.

Tabla 2: Evaluación del Entorno – ComfaTolima, Sede Lérica

Instrumento	Qué se analizó	Resultados clave
Encuestas a afiliados	Niveles de satisfacción, percepción de calidad, expectativas sobre cobertura y atención.	La mayoría valora la accesibilidad; muestran insatisfacción cuando el punto de encuentro es fuera de Lérica.
Revisión documental	Informes internos, estadísticas de participación, registros de actividades.	Identificación de oportunidades para mejorar la cobertura y la oferta de servicios turísticos y recreativos.

Fuente: Elaboración propia

En el caso de ComfaTolima, se evidenció una buena percepción institucional, pero también limitaciones en la comunicación, movilidad y frecuencia de actividades. Por ello, se propone fortalecer la gestión territorial, diversificar los programas de bienestar y mejorar los canales de atención para responder a las necesidades locales.

Tabla 3: ANÁLISIS DOFA

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Alta rotación de personal por parte de las temporales - Desactualización y falta de interés de los afiliados por los servicios ofertados - Estructura organizacional no es acorde con el crecimiento acelerado de la organización - Pocas herramientas tecnologías insuficientes para las necesidades de los usuarios al momento de consultas de los servicios - Falta de apertura de servicios en algunos departamentos hace insuficiente el acompañamiento oportuno generando insatisfacción e inconformidad - Falta de sistematización y automatización de los procesos de administración y procesos 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio en la normatividad, directrices y políticas del Gobierno Nacional y demás entes de Control - Situación económica de los usuarios y afiliados - Fallas en la inseguridad vial (desplazamiento en vehículos) - Aumento acelerado de desempleo en la Región - Desafiliación de empresas o convenios - Competencia con otras Cajas de Compensación y empresas prestadoras de servicios - Fenómenos de cambios climáticos <ul style="list-style-type: none"> - Inflación - Contar con pocos proveedores para respaldar los servicios ofertados

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Mayor ampliación de las coberturas en los servicios ofertados - Aprovechar convenio con el SENA para el fortalecimiento de temas de capacitación - Implementación de herramientas de alta tecnología para el desarrollo de actividades - Crear plataformas para el proceso de afiliación en línea ampliando la cobertura de usuarios <ul style="list-style-type: none"> - Generar alianzas y convenios con universidades ampliando los servicios de capacitación - Implementar plataformas virtuales en un 80% en las regionales con el fin de que los usuarios tengan mayor accesibilidad e información precisa de los servicios ofrecidos <ul style="list-style-type: none"> - Adaptar los servicios a los afiliados, beneficiarios y usuarios cada vez más a las necesidades y expectativas por satisfacer 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora continua en las necesidades de la empresa - Presencia e imagen institucional de la caja a nivel departamental - Efectividad y transparencia en el manejo de recursos de los usuarios <ul style="list-style-type: none"> - Asesoría y visita personalizada en las empresas - Convenios con empresas ampliación de servicios de turismo, programas de bienestar y recreación, educación entre otras <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo y compromiso de la alta gerencia frente a la implementación de mejoras frente a sus necesidades - Amplio portafolio de servicios y beneficios <ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura sólida y propia - Diversidad de los servicios de recreación y deportes, turismo y cultura, y programas de bienestar <ul style="list-style-type: none"> - Equipo de talento humano confiable, competente, competitivo e idóneo

Fuente: Elaboración propia

Diseño de la encuesta: La encuesta es una técnica de recolección de datos que permite conocer de manera sistemática opiniones, actitudes y comportamientos de los individuos frente a un fenómeno específico. (Hernández Sampieri & Mendoza, 2023, p. 202). por lo tanto, la encuesta se diseña para identificar las necesidades, expectativas y nivel de satisfacción de los afiliados y empresas de la zona norte del Tolima respecto a los servicios de turismo, capacitación, recreación y bienestar ofrecidos por COMFATOLIMA, con el fin de generar insumos para el diseño de estrategias de mejora en la sede de Lérída.

El cuestionario fue concebido como la herramienta principal para recopilar información directa sobre las necesidades, expectativas y la percepción de los afiliados respecto a los servicios que ofrece COMFATOLIMA en la sede de Lérída. Para el presente proyecto, las preguntas fueron organizadas en torno a cuatro ejes estratégicos Turismo, Capacitación, Bienestar y Recreación con el fin de obtener información sustantiva que permita identificar vacíos en la atención a los afiliados de la zona norte del Tolima, así como oportunidades de mejora institucional.

De acuerdo con Hernández Sampieri y Mendoza (2018), un adecuado diseño del instrumento debe contemplar la definición clara de objetivos, la estructuración de los contenidos, la elección de la escala de medición y la planificación del mecanismo de recolección de datos, elementos que fueron considerados para asegurar la relevancia y utilidad de la información para la formulación del plan de mejora institucional.

Con base en ello, se aplicó la encuesta a una muestra representativa de afiliados de diferentes municipios de la zona norte, bajo un muestreo de tipo probabilístico, tal como lo recomiendan los autores para garantizar la validez y confiabilidad de los datos obtenidos.

Análisis y Resultados de la Encuesta: permitió definir estrategias viables para responder a las necesidades detectadas en los afiliados y empresas de ComfaTolima – sede Lérica. Se priorizaron acciones orientadas a descentralizar las actividades recreativas, fortalecer la comunicación institucional y diversificar los programas de bienestar y formación. Según Hernández Sampieri y Mendoza (2023), el análisis de soluciones consiste en valorar las alternativas de intervención considerando su pertinencia, factibilidad y coherencia con los objetivos institucionales. Los resultados de la encuesta muestran que la ubicación del punto de encuentro es un factor clave en la satisfacción de los afiliados. El 90 % expresó insatisfacción al desplazarse fuera de Lérica, destacando la importancia de la proximidad y accesibilidad para una experiencia positiva. Asimismo, el 85 % consideró significativo mantener los puntos de salida en Lérica, lo que evidencia la necesidad de diseñar estrategias centradas en el usuario y fortalecer la sede como eje principal de los servicios turísticos, promoviendo mayor participación, fidelización y calidad en la atención.

Diagnóstico general de Servicios: a través de este diagnóstico, permite identificar fortalezas, oportunidades de mejora y vacíos en la atención a los afiliados de la zona norte del Tolima. Por lo tanto, la sede de Lérica de COMFATOLIMA presenta infraestructura básica y reconocimiento positivo entre los afiliados, lo que constituye su principal fortaleza. Sin embargo, la concentración de servicios especializados en Ibagué limita el acceso y la participación de los

usuarios del norte del Tolima; Se identifican y los vacíos en continuidad de programas recreativos, capacitación presencial y turismo, así como insuficiencia de recursos logísticos y personal capacitado.

Este diagnóstico evidencia que, aunque la sede de Lérída cuenta con potencial estratégico para descentralizar servicios, su funcionamiento actual limita el acceso, la cobertura y la participación de los afiliados. Por ello, resulta necesario diseñar e implementar estrategias que fortalezcan el portafolio de servicios turísticos, formativos, recreativos y de bienestar, garantizando un impacto social positivo y sostenible para la comunidad de la zona norte del Tolima.

Descripción del portafolio de servicios: es un proceso estratégico que permite estructurar la oferta institucional de ComfaTolima de acuerdo con las necesidades y expectativas identificadas en los afiliados y empresas del norte del Tolima. Este portafolio busca fortalecer la relación con la comunidad mediante programas que promuevan el bienestar social, la recreación, la formación continua y el desarrollo humano. De acuerdo con Hernández Sampieri y Mendoza (2023), “la definición de un portafolio de servicios parte del análisis de información recolectada en la investigación, orientando la planificación de acciones que respondan a las necesidades detectadas y contribuyan a la mejora institucional” (p. 178).

En este contexto, se diseñó un portafolio basado en cinco ejes fundamentales:

Ilustración 8: Descripción Portafolio



Fuente: Elaboración propia

Este portafolio se proyecta como una herramienta de gestión que articula los objetivos de ComfaTolima con las demandas de su población beneficiaria, contribuyendo a consolidar una oferta más cercana, pertinente e inclusiva.

Plan de Acción y Propuesta de Mejoramiento: Según Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2023), un plan de acción o propuesta de mejoramiento “se fundamenta en la identificación de necesidades, la planificación de acciones y la evaluación de resultados mediante indicadores claros que permitan medir el impacto de las intervenciones” (p. 210). En la sede de Lérica de COMFATOLIMA, este plan se formuló a partir del diagnóstico de necesidades y expectativas de los usuarios, con el propósito de fortalecer la prestación de servicios en los ejes de turismo, capacitación, bienestar, recreación y deporte, asegurando una mayor accesibilidad, cobertura y participación de los afiliados y empresas de la zona norte del Tolima.

El plan plantea acciones concretas, responsables definidos, recursos y cronogramas que garantizan su viabilidad y permiten evaluar su impacto. Su implementación busca descentralizar los servicios concentrados en Ibagué, optimizar los recursos disponibles y aprovechar la infraestructura de la sede de Lérica, promoviendo la satisfacción y fidelización de los usuarios. De esta manera, el Plan de Acción-Propuesta de Mejoramiento contribuye a:

1. Atender las necesidades detectadas en los servicios de formación, recreación y turismo.
2. Incrementar la participación de afiliados y empresas en las actividades institucionales.
3. Reducir los desplazamientos hacia la sede principal.
4. Consolidar a la sede Lérica como un referente de servicios integrales en la zona norte.

En conjunto, este instrumento constituye una estrategia integral orientada a fortalecer la presencia institucional, optimizar la gestión operativa y consolidar a COMFATOLIMA como una entidad socialmente responsable y cercana a su comunidad.

Presentación del Plan de Acción: Según Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2023), un plan de Acción se fundamenta en “la identificación de necesidades, la planificación de acciones y la evaluación de resultados mediante indicadores claros que permitan medir el impacto de las intervenciones” (p. 210). Para la sede de Lérica de COMFATOLIMA se desarrolló con el objetivo de fortalecer la prestación de servicios en los ejes de turismo, capacitación, bienestar y recreación, asegurando mayor accesibilidad, cobertura y participación de los afiliados y empresas de la zona norte del Tolima. Este plan responde a los resultados obtenidos a través del diagnóstico de necesidades y expectativas de los usuarios, así como de la sistematización de la práctica profesional realizada en la sede. El plan se estructura en cuatro

líneas estratégicas principales: Turismo, Capacitación, Bienestar, Recreación y Deporte. Cada línea estratégica incluye acciones concretas, responsables, recursos necesarios y cronograma de ejecución, lo que garantiza que el plan sea viable y medible. La implementación del plan busca descentralizar los servicios actualmente concentrados en Ibagué, generando un impacto positivo en la satisfacción de los afiliados y en la consolidación de COMFATOLIMA como una entidad socialmente responsable y cercana a la comunidad.

Este Plan de Acción constituye un instrumento clave para fortalecer la presencia institucional en la zona norte, optimizar recursos, ampliar la cobertura de servicios y asegurar que los afiliados y empresas cuenten con alternativas de desarrollo integral sin la necesidad de desplazarse grandes distancias.

Propuesta de Mejoramiento de Resultados: Según Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2023), “la propuesta de mejoramiento surge como resultado de la identificación de problemas y necesidades, y debe incluir acciones concretas y medibles que contribuyan a la solución de la situación estudiada” (p. 212). Por otro lado, la propuesta de mejoramiento se hace para transformar la información obtenida en acciones concretas que solucionen los problemas detectados durante el diagnóstico. En otras palabras, surge de analizar la situación actual, identificar las necesidades y brechas, y plantear estrategias que permitan mejorar los resultados.

En el contexto de COMFATOLIMA, la propuesta se realiza para:

1. Atender las necesidades detectadas: Por ejemplo, la falta de acceso a capacitación presencial, actividades recreativas o paquetes turísticos en Lérica.

2. Optimizar los recursos disponibles: Aprovechar la sede de Lérica y su potencial logístico para descongestionar la sede de Ibagué.
3. Incrementar la cobertura y participación: Hacer que más afiliados y empresas de la zona norte se beneficien de los servicios ofrecidos.
4. Mejorar la satisfacción y fidelización de los usuarios: Asegurar que los afiliados perciban que COMFATOLIMA se acerca a ellos y responde a sus necesidades.
5. Evaluar el impacto: Proponer indicadores claros que permitan medir si las acciones realmente generan mejoras.

El objetivo de la Propuesta es mejorar la prestación de los servicios y así aumentar la cobertura, accesibilidad y participación de afiliados y empresas de la regional Comfatolima. De esta manera se espera:

- Mayor participación de afiliados en todas las actividades.
- Incremento de la satisfacción y fidelización de los usuarios.
- Reducción de traslados hacia la sede principal de Ibagué.
- Consolidación de la sede Lérica como referente de servicios integrales en la zona norte.

Sustentación Plan de acción: El plan de mejora propuesto para la sede de Lérica de COMFATOLIMA se fundamenta en la identificación de necesidades reales de los afiliados y empresas de la zona norte del Tolima, recogidas mediante encuestas y análisis de información

institucional. Según Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2023), “la investigación aplicada permite generar soluciones prácticas que mejoren procesos y servicios, incrementando la eficiencia y la satisfacción de los usuarios” (p. 215). la Justificación de la propuesta está encaminada en:

1. Accesibilidad y cobertura
2. Fortalecimiento institucional
3. Impacto en la satisfacción y fidelización
4. Optimización de recursos

Este plan de acción se sustenta en la evidencia obtenida, la experiencia institucional y la metodología de investigación aplicada, asegurando que las mejoras sean efectivas, sostenibles y alineadas con los objetivos estratégicos de COMFATOLIMA en la región norte del Tolima.

10. Análisis crítico de la experiencia

La práctica profesional se consolidó como un espacio fundamental para articular el conocimiento académico con la realidad laboral, y la experiencia desarrollada en la Regional Lérica de Comfatolima permitió aplicar de manera directa las competencias adquiridas en la carrera de Administración de Empresas. Desde el inicio, comprendí que la Caja de Compensación Familiar no solo administra programas, sino que promueve el bienestar integral de sus afiliados, entendido como un estado físico, mental y social equilibrado (PNUD, 2020). Esta comprensión amplió la mirada de la práctica, transformándola de una labor administrativa a un ejercicio de responsabilidad social orientado al beneficio comunitario.

La planificación progresiva de actividades, desde la inducción hasta la sustentación final, facilitó una organización coherente del trabajo, en línea con los principios de estrategia institucional (Kaplan & Norton, 2021). Sin embargo, este proceso también reveló limitaciones iniciales en la logística, lo cual generó retrasos y demandó un mayor esfuerzo en la gestión personal y la búsqueda constante de apoyo externo. De forma crítica, esta situación evidenció que la dependencia de recursos y directrices de la sede principal de Ibagué prolonga los procesos y limita la autonomía de la Regional Lérica, lo cual se relaciona directamente con los efectos de la centralización de servicios (OCDE, 2023).

El diagnóstico de necesidades de afiliados y empresas fue enriquecedor, pues permitió contrastar teoría y realidad, al mismo tiempo que reveló debilidades institucionales en el acceso a registros estadísticos actualizados. Desde la perspectiva teórica, la accesibilidad y la cobertura

(DNP, 2022; OMS, 2021) constituyen componentes esenciales para garantizar servicios equitativos; sin embargo, en la práctica se evidenció que la Regional Lérica enfrenta barreras tecnológicas, limitaciones de difusión y una participación irregular de los afiliados. Este hallazgo generó un cuestionamiento crítico sobre la coherencia entre los objetivos institucionales y los recursos asignados para lograrlos.

La encuesta de satisfacción fue el instrumento más relevante para la recolección de datos. Aunque permitió identificar factores clave para el diseño del plan de mejora, la baja participación de los usuarios limitó la representatividad de los resultados. Esta dificultad mostró que no basta con generar canales para la participación (Ley 1757 de 2015), sino que es necesario fortalecer las estrategias de comunicación, motivación y cercanía con la comunidad. De manera crítica, esto también evidenció que las prácticas institucionales mantienen cierto nivel de distancia burocrática que obstaculiza una verdadera interacción comunitaria.

La elaboración del portafolio de servicios representó uno de los mayores retos, ya que implicó adaptar la oferta institucional a las necesidades de los distintos sectores empresariales. Desde la teoría del portafolio de servicios sociales (Hernández et al., 2021), se espera que la oferta responda a las particularidades territoriales; sin embargo, en la experiencia práctica surgió la tensión entre la voluntad institucional y la disponibilidad real de recursos humanos y logísticos para desarrollar programas permanentes en la Regional. Esta situación permitió reflexionar críticamente sobre la brecha entre la planeación en papel y la implementación efectiva en el territorio.

La sustentación del plan de mejora integró teoría y práctica, pero dejó claro que el seguimiento y la evaluación del impacto requieren continuidad más allá del tiempo de práctica. Este punto coincide con lo planteado por Jara (2020) respecto a la sistematización, donde el aprendizaje organizacional solo se consolida cuando las experiencias se revisan, se interpretan y generan transformaciones reales. De forma crítica, esto invita a cuestionar si la institución cuenta con los mecanismos suficientes para sostener los cambios propuestos o si dependerán del interés temporal del practicante.

Durante el desarrollo de la práctica surgieron tensiones personales, sociales y metodológicas. A nivel personal, la inseguridad en el manejo logístico generó retrasos iniciales. Esta dificultad se convirtió en una oportunidad para fortalecer competencias como la adaptabilidad, la comunicación y la toma de decisiones. A nivel social, la participación irregular de los afiliados evidenció la necesidad de reforzar estrategias de acercamiento comunitario, ya que la desconfianza, el desinterés o el desconocimiento de los servicios afectan directamente la efectividad del portafolio institucional.

Fortalezas identificadas

- Aplicación práctica de conocimientos en planeación estratégica y gestión de servicios.
- Elaboración de instrumentos de diagnóstico (encuestas de satisfacción).
- Propuesta de un portafolio de servicios ajustado a las necesidades de las empresas afiliadas.
- Desarrollo de habilidades en liderazgo y toma de decisiones.

Dificultades encontradas

Inseguridades iniciales en el manejo logístico de actividades: Al inicio fue complejo recopilar datos actualizados y concretos de las necesidades de las empresas afiliadas, debido a limitaciones en los canales de comunicación y disponibilidad de los representantes.

Retrasos en la ejecución por falta de experiencia en algunos procesos: Tiempo de aplicación de encuestas, la recolección de información requirió más tiempo del previsto, ya que algunos afiliados presentaban baja disposición para responder.

Necesidad de apoyo externo para la consolidación metodológica del plan de mejora: en algunos casos, la implementación de actividades de verificación y seguimiento dependió de recursos logísticos e institucionales que no siempre estaban disponibles de forma inmediata.

Aprendizajes obtenidos

- Importancia del trabajo colaborativo para superar limitaciones individuales.
- Relevancia de la planeación y seguimiento para el cumplimiento de objetivos.
- Desarrollo de competencias blandas: comunicación asertiva, adaptabilidad y resolución de problemas.

Aportes al proceso organizacional

- Diseño de estrategias de mejora en el portafolio de servicios.
- Identificación de necesidades reales de las empresas afiliadas.
- Creación de insumos que fortalecen la gestión institucional de Comfatolima en la zona norte.

Retos y proyección profesional

- Continuar fortaleciendo las competencias de liderazgo y gestión del cambio.
- Profundizar en metodologías de análisis organizacional para futuras intervenciones.
- Mantener el compromiso social desde la profesión, orientando los procesos hacia la mejora del bienestar colectivo.

Conclusiones

La práctica profesional desarrollada en la Regional Lérica de COMFATOLIMA permitió comprender de manera directa las necesidades reales de los afiliados y empresas de la zona norte del Tolima. El estudio evidenció que la oferta de servicios—particularmente en turismo, recreación, capacitación y bienestar—se encuentra altamente centralizada en la ciudad de Ibagué, lo cual limita el acceso equitativo y restringe la participación activa de los usuarios de Lérica y municipios cercanos.

Los hallazgos permitieron concluir que el fortalecimiento del portafolio depende principalmente de avanzar en procesos de descentralización administrativa, ampliar la programación presencial en la zona norte y mejorar las estrategias de comunicación y logística, de manera que los servicios lleguen oportunamente a la comunidad y respondan a sus particularidades territoriales.

El análisis de la experiencia permitió identificar causas estructurales que afectan la participación, entre ellas: la baja presencia institucional en el territorio, la limitada oferta de actividades presenciales, y las dificultades de desplazamiento hacia la sede central. Estos factores evidencian la importancia de diseñar estrategias de acercamiento territorial que permitan disminuir brechas y aumentar la cobertura.

A partir del diagnóstico, se formularon propuestas orientadas al fortalecimiento del turismo local, la ampliación de procesos de capacitación presencial, la recreación inclusiva y la

mejora del bienestar familiar. Estas estrategias no solo buscan diversificar la oferta, sino también promover la fidelización, aumentar la satisfacción de los afiliados y consolidar a la sede Lérica como un centro articulador de servicios con impacto comunitario.

El proceso de sistematización, además de organizar la experiencia vivida, permitió realizar una reflexión crítica sobre la práctica. Coincidiendo con Jara (2018), la sistematización no se limitó a describir actividades, sino que generó aprendizajes, cuestionamientos y propuestas orientadas a la transformación institucional. En este sentido, la integración entre teoría y práctica fortaleció competencias profesionales en análisis organizacional, gestión territorial y enfoque social.

Para la Universidad es necesario fortalecer la articulación entre teoría y práctica en áreas como análisis de datos, sistemas de información y diagnóstico organizacional, como también ampliar los acompañamientos tutoriales durante las primeras semanas para apoyar la adaptación inicial de los estudiantes. Para otras Cajas de Compensación familiar es importante la implementación de mecanismos de participación más interactivos en los estudios de satisfacción, ajustando los portafolios de servicios de manera flexible según las dinámicas del mercado laboral y las características territoriales.

Para futuros estudiantes en práctica, planificar el proceso con tiempos adicionales para imprevistos, mejora el aprendizaje y la práctica, solicitando siempre el acompañamiento técnico o institucional cuando se presenten dificultades metodológicas. Documentar cada etapa para facilitar la evaluación final y futuras intervenciones; y para para la academia en general,

incorporar más formación en habilidades blandas y gestión del cambio. Promover proyectos de investigación aplicada que fortalezcan la conexión entre regiones y organizaciones.

En conclusión, se establece que la descentralización, la planificación territorial y el diseño de estrategias diferenciadas son claves para consolidar un portafolio de servicios más accesible, participativo y pertinente, permitiendo avanzar hacia un modelo de gestión social que promueva el bienestar integral y el desarrollo sostenible en la zona norte del Tolima.

Recomendaciones

Descentralizar los servicios de Comfatolima hacia la sede de Lérica con programas permanentes de turismo, capacitación y programas bienestar y recreación.

Diseñar estrategias de motivación y fidelización continua en actividades deportivas, culturales y de bienestar que promueva la participación activa de empresas y afiliados.

Implementar mecanismos de diagnóstico y comunicación para identificar necesidades reales y difundir efectivamente la oferta institucional en la zona norte del Tolima.

Brindar capacitación continua a funcionarios y practicantes en liderazgo y gestión del cambio.

Innovar en el portafolio de servicios, incorporando modalidades híbridas de capacitación y ajustándolo a las necesidades de los sectores empresariales.

Establecer alianzas con instituciones locales para ampliar cobertura y fortalecer el impacto social.

Continuar fortaleciendo las competencias profesionales del practicante, tanto en lo técnico como en habilidades blandas.

Referencias Bibliográficas

Aguilar, L. F. (2022). Gobernanza y descentralización en América Latina: desafíos y aprendizajes. Editorial UAM.

Bernal, C. A. (2020). Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales (5.^a ed.). Pearson Educación.

Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración (10.^a ed.). McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano. McGraw-Hill Education.

ComfaTolima. (2023). Informe de sostenibilidad y gestión institucional 2023. https://www.comfatolima.com.co/wp-content/uploads/2024/04/INFORME-DE-GESTION_2.1.pdf

Comfatolima. (2024). Informe institucional y de gestión 2024. Caja de Compensación Familiar del Tolima. <https://www.comfatolima.com.co>

Comfatolima. Historia de COMFATOLIMA. Recopilado de: <https://www.comfatolima.com.co/i/historia-de-comfatolima/>

Comfatolima. Visión, misión y Valores Corporativos. Recopilado de:
<https://www.comfatolima.com.co/mision-vision/>

Cotelco & Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – MinCIT. (2023). Turismo social y desarrollo territorial en Colombia: avances y perspectivas. Bogotá, D.C.

Cotelco & Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT). (2023).

Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. (2021). Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization (6th ed.). Oxford University Press.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (6.^a ed.). SAGE.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2026). Designing and conducting mixed methods research (4.^a ed.). SAGE.

Cruz, J., & Hernández, M. (2022). Gestión territorial y modelos descentralizados de servicios sociales. *Revista de Administración Pública y Desarrollo Local*, 18(1), 55–74

Departamento Nacional de Planeación – DNP. (2022). Estrategia territorial para el desarrollo social y la equidad en municipios intermedios. Bogotá, D.C.

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2022). Política de descentralización y fortalecimiento territorial. Bogotá.

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2024). Informe final Misión de Descentralización. <https://misiondescentralizacion.dnp.gov.co>

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2022). Política de desarrollo social y equidad territorial. Gobierno de Colombia.

Departamento Nacional de Planeación. (2022). Lineamientos para la gestión social y territorial en Colombia. Bogotá, D.C.: DNP. [<https://colaboracion.dnp.gov.co>] (<https://colaboracion.dnp.gov.co>)

Ecos del Combeima. (2025, enero 15). ComfaTolima cierra 2024 con crecimiento histórico y una inversión social récord. cos del Combeima <https://www.ecosdelcombeima.com/tolima/nota-170604-comfatolima-cierra-2024-con-crecimiento-historico-y-una-inversion-social-record>

EfDeportes.com. (2024). ¿Qué es ‘Actividad Física y Deportiva’?. Recuperado de <https://www.efdeportes.com/efd146/que-es-actividad-fisica-y-deportiva.htm>

Fonseca, F. R. (2022). Descripción de las principales herramientas para el análisis estratégico en organizaciones. Dialnet.

Gobernación del Tolima. (2023). Informe de desarrollo territorial y social del norte del Tolima.

Gobernación del Tolima. (2023). Informe de gestión social y territorial: Lérica 2020–2023. Ibagué: Dirección de Planeación Territorial. <https://www.tolima.gov.co>

González, M., & Rivera, J. (2021). Modelos de gestión territorial en instituciones sociales descentralizadas. *Revista Latinoamericana de Políticas Públicas*, 13(2), 45–62.

González, M., & Rivera, L. (2021). Modelos de recreación comunitaria en zonas rurales. *Revista de Gestión Social*, 18(2), 45–62.

Grant, R. M. (2019). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition* (10th ed.). Wiley.

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2023). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (2.^a ed.). McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2023). Metodología de la investigación (8.^a ed.). McGraw Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2023). Metodología de la investigación (7.^a ed.). McGraw Hill.

Hernández, L., Rivera, P., & Paredes, M. (2021). Gestión estratégica y portafolio de servicios sociales. Universidad Nacional de Colombia.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2022). Metodología de la investigación (7.^a ed.). McGraw-Hill Education.

ICONTEC. (2021). Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2015.

Jara Holliday, O. (2018). La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles. Centro de Estudios y Publicaciones Alforja.

Jara, M. (2018). Metodología de la investigación: Técnicas y procedimientos para la recolección de información. Editorial Académica Española.

Jara, O. (2018). La sistematización de experiencias: Práctica y teoría para otros mundos posibles (3. ed.). Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano (CINDE).

Jara, O. (2020). Sistematización de experiencias: procesos y aprendizajes. Siglo XXI Editores.

Jara, O. H. (2020). La investigación cualitativa: procesos, métodos y herramientas para la comprensión crítica de la realidad social. Siglo del Hombre Editores.

Jiménez, V. A. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. Revista Económicas CUC.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regné, P. (2018). Exploring strategy: Text and cases (11th ed.). Pearson Education.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2021). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action (Revised ed.). Harvard Business Review Press.

Kaplan, R., & Norton, D. (2021). *Gestión estratégica basada en valor público*. Harvard Business Press.

Kaplan, R., & Norton, D. (2021). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2020). *Elementos de administración: un enfoque internacional* (8.^a ed.). McGraw-Hill México.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15.^a ed.). Pearson Education.

La sistematización de experiencias – Óscar Jara (PDF, edición colombiana, 2018). Recuperado de: Ley 1757 de 2015. Por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática.

Ley 21 de 1982. Por la cual se modifican las normas sobre subsidio familiar.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2022). *Política de turismo sostenible de Colombia*.

Ministerio de Cultura de Colombia. (2022). *Plan Nacional de Cultura 2022–2032*.

Ministerio del Deporte de Colombia. (2025). Recreación y Actividad Física. Recuperado de <https://www.mindeporte.gov.co/atencion-servicio-ciudadania/pqrsd-ingrese-consulte-peticiones/ingrese-consulte-peticiones/glosario-tematico/recreacion-actividad-fisica>

Mintzberg, H. (2019). Understanding organizations... finally! Berrett-Koehler Publishers.

Mintzberg, H. (2020). Strategy Safari. Free Press.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2020). Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico. Deusto.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2021). Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management (3rd ed.). Pearson Education.

Naciones Unidas. (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

Nogueira Rivera, D. (2024). Matriz DAFO y análisis CAME, herramientas de control estratégico en organizaciones. Revista Científica.

OCDE. (2021). Health at a Glance 2021: OECD Indicators. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ae3016b9-en>

OCDE. (2021). Innovación pública y desarrollo sostenible en América Latina. París: OECD Publishing. <https://www.oecd.org>

OCDE. (2021). Innovación pública y digitalización para la equidad territorial en América Latina. OECD Publishing.

OCDE. (2021). Revisión de políticas de desarrollo territorial en Colombia. OECD Publishing.

OMS. (2020). Marco conceptual de bienestar y salud. Organización Mundial de la Salud.

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2021). Informe mundial sobre equidad y accesibilidad universal.

Organización Mundial de la Salud. (2022). Lograr el bienestar: un marco mundial para integrar el bienestar en la salud pública usando un enfoque de promoción de la salud. <https://www.who.int/es/publications/i/item/9789240084858>

Organización Mundial del Turismo (OMT). (2023). Informe sobre turismo responsable y sostenible. Madrid.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2023). Políticas territoriales y desarrollo sostenible. París.

Pérez, M. (2018). Bienestar integral y calidad de vida. Editorial Trillas.

Peters, B. G. (2021). The politics of bureaucracy: An introduction to comparative public administration. Routledge.

Portafolio de servicios. Recopilado de: https://www.comfatolima.com.co/wp-content/uploads/2025/04/portafolio_2025_actual.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2020). Informe sobre desarrollo humano: equidad y bienestar social.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP). (2024). Percepción ciudadana sobre descentralización y capacidades locales en Colombia

Ramírez, C. (2023). Gestión social y sostenibilidad en las Cajas de Compensación Familiar en Colombia. Universidad Nacional de Colombia.

Ramírez, D. (2020). Participación social y descentralización institucional en América Latina. Universidad Nacional de Colombia.

Restrepo, J., & Vélez, A. (2021). Gestión social y desarrollo territorial en Colombia. Pontificia Universidad Javeriana.

Salgado, D. (2022). Metodología para el análisis estratégico cuantitativo en organizaciones. Scielo Colombia.

Serrano, P., & López, J. (2022). Capacitación laboral y desarrollo sostenible en regiones.

Serrano, P., & López, V. (2022). Capacitación y sostenibilidad en las organizaciones sociales colombianas. *Revista de Estudios del Trabajo*, 9(1), 60–78.

Superintendencia del Subsidio Familiar (SuperSubsidio). (2023). Título III: Cajas de Compensación Familiar.
<https://www.ssf.gov.co/documents/20127/722739/T%C3%8DTULO+III+-+CAJAS+DE+COMPENSACI%C3%93N.pdf>

Torres, L. F., & Osorio, C. (2022). Diseño y gestión de servicios públicos en clave de valor público: revisión y perspectivas en Colombia. *Revista de Administración Pública y Política Pública (RAPYP)*, 3(5), 45–68. Escuela Superior de Administración Pública (ESAP).

Turismo social y recreativo en Colombia: estrategias de inclusión y sostenibilidad.

UNESCO. (2023). Fichas técnicas: indicadores de deporte. <https://www.unesco.org/sites/default/files/medias/fichiers/2023/05/Fichas%20técnicas%20indicadores%20deporte%20110423.pdf>

Uribe Lopera, L., González Montero, S., Vinaccia Alpi, S., & Montoya, T. (2024). Complejidad en el concepto de comunidad en estudios académicos en ciencias sociales: reflexiones y desafíos. *Revista de Ciencias Sociales*, 184, 151–167. <https://doi.org/10.15517/rcs.v0i184.63571>

Anexos

Anexo 1: Diseño Instrumento (Encuesta)

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN COMFATOLIMA

Instrucciones:

Responde manera más honesta posible las preguntas. Elige la opción de respuesta que más se adapte a tu opinión o necesidad.

Nombre: _____

Empresa: _____

1. Se siente satisfecho(a) desplazarse a un lugar diferente al municipio de Lérica como punto de encuentro para las salidas de un paquete turístico adquirido.

SI _____ NO _____

2. Que tan significativo es para usted que el punto de encuentro en la salida de un paquete turístico ofertado fuera desde el municipio de Lérica.

Muy significativo _____ Poco significativo _____ Nada significativo _____

3. Estaría interesado(a) en participar en cursos corto o talleres sobre temas específicos.

SI _____ NO _____ TAL VEZ _____

4. ¿Cuál es la modalidad de aprendizaje que prefiere?

PRESENCIAL _____ VIRTUAL _____

5. ¿Qué programas de bienestar le gustaría que se promocionarán?

Eventos de integración cultural _____ Charlas motivacionales en temas
específicos _____ Cine al Parque _____ Ciclo-vías _____

6. Sería de gran interés ¿Qué la Rumba terapia sea una opción como programa de bienestar y recreación?

SI _____ NO _____

7. ¿Cuál de las siguientes opciones le interesa más?

Torneo de Tejo _____ Torneo de voleibol _____ Torneo de micro futbol _____
Todas las opciones _____

Según Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2023), los instrumentos de recolección de información “deben diseñarse en función de los objetivos de investigación, garantizando la validez, confiabilidad y pertinencia de los datos obtenidos” (p. 192). En este sentido, el diseño de la encuesta responde a la necesidad de contar con una base empírica sólida que sustente las decisiones estratégicas de COMFATOLIMA en la Regional Lérica, fortaleciendo la gestión administrativa y la planeación de programas orientados al bienestar social y empresarial.

Anexo 2: Cronograma de Actividades

ACTIVIDAD	HORAS	CRONOGRAMA																	
		FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO	
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16		
Legalización de la práctica profesional	7																		
Evaluación del entorno y presentación de la propuesta	7																		
Análisis e investigación sobre el campo de aplicación de acuerdo a la necesidad "Empresas afiliado"	7																		
Elaboración de la encuesta de satisfacción	7																		
Realizar el diagnóstico general y descripción completa de los servicios prestado	7																		
Análisis de soluciones	7																		
Definir correctamente el portafolio de acuerdo a las necesidades de la empresa y afiliados	7																		
División por sectores empresariales	7																		
Verificación y definición de la verificación de los servicios adquiridos por los representantes y afiliados	7																		
Verificación y análisis de la encuesta aplicada a los representantes y afiliados	7																		
Elaborar el contenido general de acuerdo del análisis de la encuesta aplicada	7																		
Presentación del plan de acción	7																		
Consolidación de los entregables finales	7																		
Consolidación de los entregables finales	7																		
Evaluación y seguimiento Revisiones mensuales: reuniones de seguimiento para verificar el progreso del plan y corregir posibles problemas	7																		
Sustentación del plan de mejora	7																		
	112																		

El cronograma de actividades constituye una herramienta fundamental de planificación y seguimiento dentro del proceso de sistematización y desarrollo del plan de acción en la Regional Lérica de COMFATOLIMA. Su finalidad es organizar de manera secuencial y temporal las acciones previstas, asignando responsables, recursos y tiempos específicos que garanticen el cumplimiento de los objetivos propuestos. De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2023), la planificación estructurada de actividades “permite controlar los procesos de ejecución y facilitar la evaluación de resultados mediante indicadores claros y medibles” (p. 210).

Anexo 3: Identificación de necesidades

Socialización de necesidades empresa afiliada
Lugar: administración municipal "Alcaldía de Lérica"
Fecha: 24/02/2025

Análisis e investigación sobre el campo de aplicación de acuerdo a la necesidad "Empresas afiliada".

Identificar las necesidades de las "Empresas afiliadas" en la zona norte para mejorar el portafolio de servicios que brinda Comfatolima en cuanto al turismo, capacitación, programas y actividades de bienestar y recreación, garantizando mayor accesibilidad, cobertura y calidad, y de la misma manera lograr la participación activa y permanente del público objetivo, y con ello alcanzar al máximo su formación integral; por lo tanto se les proporciona la encuesta de satisfacción.

Necesidades:

Turismo

- Que la Oferta de los paquetes turísticos que promociona Comfatolima a otros destinos sean con salida desde el municipio de Lérica debido a que siempre se debe llevar a cabo el desplazamiento a la ciudad de Ibagué.

Capitaciones

- Brindar cursos y talleres a corto plazo continuamente de forma presencial en el municipio de Lérica.

Programas de bienestar y recreación

- Cine al parque para los afiliados siendo incluyente su núcleo familiar.
- Rumba terapias constantes para las empresas afiliadas.
- Torneos empresariales en disciplina como tejo, voleibol, micro futbol.

Evidencia fotográfica



La identificación de necesidades permitió reconocer las principales problemáticas y expectativas de los afiliados y empresas de la zona norte del Tolima frente a los servicios de turismo, capacitación, recreación y bienestar ofrecidos por COMFATOLIMA. Según Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2023), este proceso implica “analizar las discrepancias entre la situación actual y la deseada, para orientar acciones de mejora sustentadas en evidencia” (p. 205). Los resultados evidenciaron la concentración de servicios en Ibagué, lo que limita la participación de los usuarios de Lérica y genera brechas en accesibilidad y cobertura.

Anexo 4: Verificación y Seguimiento de los servicios

Verificación y seguimiento
Fecha: 07/04/2025

Verificación y definición de los servicios adquiridos por los representantes y afiliados.

Determinar el seguimiento y la medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto y/o servicio a implementar, logrando con ello un mecanismo de control que resulte factible y satisfactorio, tanto para la entidad como para sus clientes.

Verificación y seguimiento de los servicios adquiridos por los afiliados

- Oferta de los paquetes turísticos

Un paquete turístico a cualquier destino sea regional o nacional incluye una serie de componentes que se adjuntan a que la calidad del servicio requerido por el usuario sea óptimo y excelente, lo que a su vez es un panorama de gran interés para muchas de las empresas y sus afiliados de COMFATOLIMA, ya que permite identificar fortalezas y debilidades respecto a lo que se ofrece, destacando que el afiliado es el actor más importante en cuanto a satisfacción se refiere.

Por lo tanto, los componentes están caracterizados por alojamiento, actividades, hospitalidad, limpieza e higiene, transporte, accesibilidad, seguridad, atracciones, nivel de precios, sentido de seguridad, idiomas, comodidades, restaurantes, bares, servicios auxiliares, patrimonio y cultura, y experiencia del turismo, pero más que hacer conocer los componentes del servicio ofertado, es necesario verificar y darle seguimiento a ese componente que se convierte en la necesidad del usuario afiliado para que sea posible incluirse en lo que se oferta, que para tal caso es:

- Que el PUNTO DE ENCUENTRO para la salida de los viajes turísticos sea en el municipio de LÉRIDA y no en otro lugar como se ha venido realizando, por eso suma la importancia tener en cuenta que es necesario poseer un CUPO mínimo de 40 personas a nivel zona norte.

Verificación y seguimiento del servicio adquirido por los afiliados	
Componentes del paquete turístico	Necesidad
DISEÑO DEL PRODUCTO (paquete Turístico Ofertado)	Se debe trabajar sobre las necesidades del cliente para realizar la investigación de mercado del producto turístico que ofreceremos
ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	Permite al cliente tomar dimensión de todo lo que podrá hacer durante la estadía del viaje.
PLANIFICACIÓN DEL ITINERARIO	Es fundamental para el cliente conocer la política que tiene la agencia de viajes. El agente de viajes pide el desplazamiento al punto de encuentro elegido, en este caso la ciudad de Bogotá.
ELECCIÓN DE PROVEEDORES	La confección del presupuesto del viaje proporciona dos resultados: a) El precio de venta para el cliente b) Evaluación económica para la Agencia de Viajes
CÁLCULO DEL PRESUPUESTO DEL VIAJE	
	Incluye: alojamiento, actividades, hospitalidad, limpieza e higiene, transporte, accesibilidad, seguridad, atracciones, nivel de precios, sentido de seguridad, idiomas, comodidades, restaurantes, bares, servicios auxiliares, patrimonio y cultura, y experiencia del turismo.
CÁLCULO DEL ÍNDICE DE OCUPACIÓN O PUNTO MUERTO	Es muy importante establecer el número mínimo de CUPOS a vender para cubrir los costos del viaje, en esta parte se requiere un total de 40 para dar orden a la necesidad presentada que es el punto de encuentro para la salida
PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO	Conlleva la distribución y promoción del producto turístico. Existen diversas herramientas que ayudan a distribuir y promocionar el producto como las Redes Sociales, E-mail, Invitaciones a presentación en la agencia Llamadas telefónicas, volantes informativos, etc. Aquí es fundamental contar con una buena base de datos de potenciales clientes para pasar los 40 CUPOS que se requiere para dar solución a la necesidad
FORMALIZACIÓN Y REALIZACIÓN	Aquí comienza la fase de venta del viaje, que es sumamente importante para el cliente, ya que es la etapa donde el cliente planeará en el agente, y hacer sus primeros pagos por el servicio ofertado
CONTROL DE CALIDAD Y SEGUIMIENTO DE LA VENTA.	Para asegurar la continuidad del negocio y la confianza de los clientes, se debe garantizar la calidad del producto turístico vendido en todos sus aspectos.

Proceso de elaboración de un paquete turístico. Recopilado de: <https://web.paqueos.net/nota/332/proceso-de-elaboracion-de-un-paquete-turistico.html>

- Capacitación: Cursos y Talleres

Brindar programas de capacitación regulares de forma PRESENCIAL en el municipio de Lérída en la manera en que las empresas garanticen a sus empleados que están equipados con las habilidades necesarias para poseer un crecimiento de manera sostenible con la organización. Por lo tanto, la necesidad específica es:

- Llegar con esta formación de manera PRESENCIAL de alta calidad al núcleo familiar de cada afiliado, con temas específicos a través de cursos y talleres que ayuden a fomentar conocimiento y así garantizar un proceso de capacitación integral, eficiente y efectivo.

Verificación y seguimiento a la capacitación por medio de cursos y talleres	
Lista de verificación y seguimiento	
Componentes Comunes	Debe delinear claramente las metas y objetivos del programa de capacitación.
Metas y objetivos de la capacitación	¿Cuál es el propósito de esta sesión de entrenamiento? (¿Cómo beneficiará a sus afiliados y a su núcleo familiar? ¿Qué beneficios traerá a la organización? Recursos y materiales de capacitación (folletos, presentaciones, materiales audiovisuales) y cualquier otro herramienta que se utilizará para facilitar el aprendizaje
Programa de entrenamiento	Debe proporcionar la duración de cada sesión de capacitación, incluidas las horas de inicio y finalización, los tiempos de descanso y cualquier otro detalle importante sobre el programa.
Entendimiento/Facilidad de Capacitación	Debe enumerar los facilitadores o capacitadores que conducirán las sesiones de capacitación con sus nombres, cargos e información de contacto.
Métodos y técnicas de entrenamiento	Puede utilizar brevemente métodos y técnicas durante la sesión de formación, incluyendo información sobre conferencias, actividades prácticas, discusiones grupales, juegos de roles y otras técnicas de aprendizaje interactivo.
Evaluaciones de Capacitación	Debe incluir evaluaciones y evaluaciones para medir la efectividad de la capacitación, donde se pueden usar cuestionarios, pruebas, encuestas y formularios de comentarios para evaluar.
Seguimiento de la formación	Se prepara los pasos del programa de capacitación para reforzar el aprendizaje y garantizar que los participantes hayan aplicado con éxito las habilidades y los conocimientos adquiridos durante la capacitación.
Es importante diseñar una ruta clara para el proceso de capacitación, garantizando que todos los materiales y recursos necesarios estén disponibles y puedan medir la efectividad del programa de capacitación.	

Ejemplos de listas de verificación de capacitación | Cómo tener una formación eficaz de los empleados en 2025. Recopilado de: <https://habilidades.com/es/blog/training-checklist-examples/>

- Cine al Parque

Este evento es una línea para fomentar la recreación y el entretenimiento, que como tendencia se adapta a diversos públicos y escenarios, convirtiéndose en la solución de una necesidad para las empresas, lo cual es:

- Una opción para el bienestar, la integración y fortalecimiento del tejido familiar de sus afiliados.

Verificación y seguimiento al evento "CINE AL PARQUE"	
Componentes	Verificación y seguimiento
Selección del lugar	Encuentra el espacio perfecto para el cine al aire libre, considerando tanto la capacidad de los participantes como la accesibilidad y que cumpla con los requisitos legales. - Proveedor de alta calidad - Puntilla adecuada, portátil y fácil de instalar - Sistema de sonido profesional - Generador eléctrico
¿Qué equipos necesita?	- Un aspecto que a menudo se pasa por alto es se debe realizar la gestión de los derechos de proyección (autorización legal). Contactar distribuidores de cine o plataformas especializadas para adquirir los derechos e investigar si existen licencias específicas.
Derechos de proyección	- Proveer sillas según el tipo de público y el ambiente del lugar - Ofrecer servicios adicionales como refrigerio - Incluir decoración decorativa
La experiencia del espectador	Para minimizar riesgos, ten en cuenta lo siguiente: - Consulta el pronóstico meteorológico con anticipación y elige fechas en épocas de clima estable - Ten un plan alternativo en caso de lluvia o viento fuerte - Evita fechas con cambios horarios drásticos que puedan afectar la iluminación natural - Es recomendable programar la proyección después del atardecer para aprovechar la oscuridad.
Clima y condiciones ambientales	

Publicidad	- Utilizar las redes sociales para crear publicaciones atractivas y campañas dirigidas - Boletín informativo - Contar con personal de seguridad o apoyo para controlar accesos y resolver imprevistos
Medidas de seguridad y logística	- Tener estaciones y salidas de emergencia claramente señalizadas - Garantizar que el evento no supere la capacidad permitida por las normativas locales - Cine Familiar
Ecología y película perfecta	- Realizar pruebas previas del equipo para solucionar posibles problemas técnicos - Designar un equipo de coordinación que supervise cada una del evento - Incluir actividades complementarias, como talleres o presentaciones en vivo, para enriquecer la experiencia.

¿Qué se necesita para un evento con cine al aire libre? Recopilado de: <https://laprensa10.com/trucos-para-organizar-un-evento-con-cine-al-aire-libre>

- Rumba Terapia

Un evento que se incorpora como alternativa para hacer deporte, lo cual juega un papel importante tanto los afiliados y sus familias y son fundamentales para el apoyo de una mejor calidad de vida para las personas en sociedad, en familia y entre colaboradores. Por lo tanto, es una necesidad que:

- Fomenta integración social y familiar, favoreciendo la estabilidad emocional, bienestar físico y mental de los afiliados y sus familias.

Verificación y seguimiento al evento "RUMBA TERAPIA"	
Componentes	Verificación y seguimiento
Selección del lugar	Encuentra el espacio perfecto y amigable para ejecutar la actividad, considerando la capacidad de los participantes como la accesibilidad y que cumpla con los requisitos legales. - Sistema de sonido profesional - Generador eléctrico
¿Que equipos necesita?	Para minimizar riesgos, ten en cuenta lo siguiente: - Consulta el pronóstico meteorológico con anticipación y elige fechas en épocas de clima estable - Ten un plan alternativo en caso de lluvia o viento fuerte - Utilizar las redes sociales para crear publicaciones atractivas y campañas dirigidas - Boletín informativo
Clima y condiciones ambientales	- Contar con personal de seguridad o apoyo para controlar accesos y resolver imprevistos - Contar con un profesional de aeróbicos, entre otros
Medidas de seguridad y logística	

- Torneos Empresariales

Los eventos deportivos corporativos para empresas pueden adoptar muchas formas, dependiendo de los objetivos que se quieren alcanzar y las preferencias de cada empresa, además, el propósito es generar una estrategia sólida que beneficie el clima organizacional de las empresas y sus afiliados, mejorando el ambiente laboral y la productividad. Por lo tanto, es una necesidad:

- Organizar este tipo de eventos en diferentes disciplinas, entre las cuales están el "el tenis, voleibol y fútbol", ya que fomenta, potencia y mejora la integración, el trabajo en equipo y el liderazgo, promueve la apropiación de los valores corporativos de la empresa, afianza lazos laborales y la comunicación y fortalece las aptitudes físicas que tienen como objetivo el desarrollo de valores.

Verificación y seguimiento al evento Torneos Empresariales	
Componentes	Verificación y seguimiento
Definir los Objetivos del Evento Deportivo	- Determinar qué se espera con el evento. ¿Para mejorar la moral de los empleados? ¿Promover la competencia amistosa? Entre otros
Elige el Tipo de Evento Deportivo	- Elige las disciplinas que se quiere capacitar, para este caso la pelota en el tenis, voleibol y fútbol
Selección de la Ubicación y Logística	- La ubicación debe ser accesible para todos los participantes y contar con las instalaciones necesarias para el tipo de evento planeado. - Instalaciones deportivas, sanitarias como baños y campo de juego
Orbitas de Inscripciones y Participación	- Utilizar plataformas en línea para gestionar las inscripciones, facilita el proceso y proporciona datos valiosos sobre el número de participantes. - Es fundamental tener un plan de gestión de riesgos y estar preparado para manejar cualquier emergencia.
Seguridad y Gestión de Riesgos	- Personal de primeros auxilios: Contar con profesionales capacitados para atender emergencias médicas. - Seguro y permisos: Asegurarse de que todos los permisos necesarios estén en orden y consultar la construcción de un seguro para cubrir cualquier eventualidad. - Plan de evacuación: Tener un plan claro en caso de emergencias graves
Promoción y Marketing del Evento	- Utilizar diversos canales de comunicación: boletín informativo - Redes sociales - Invitar de la empresa: Publica información sobre el evento en los canales internos de comunicación de la empresa
Organización y Coordinación	- Contar con el personal adecuado para dirigir los encuentros deportivos: al menos - Contar con una buena coordinación: Designar un equipo de organización que se encargue de diferentes aspectos del evento, como la gestión de los participantes, la logística y la supervisión general. - Voluntarios y personal de apoyo: Asigna roles claros a los voluntarios y asegúrate de que todos estén bien informados sobre sus responsabilidades. - Punto de información y asistencia: Facilita la orientación de los participantes con información clara y puntos de información.

Cómo Organizar Torneos Deportivos Corporativos Exitosos. Recopilado de: <https://www.eventosempresariales.com/post/162743/que-organizar-en-eventos-deportivos-corporativos-exitosos>

La verificación y seguimiento permiten evaluar el cumplimiento y la efectividad de las acciones ejecutadas en la Regional Lérica de COMFATOLIMA, garantizando la calidad y mejora continua de los servicios. Según Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2023), este proceso consiste en “contrastar la ejecución real con lo planificado mediante indicadores medibles y verificables” (p. 211). Los resultados obtenidos orientan ajustes estratégicos para optimizar la gestión y fortalecer la satisfacción de los afiliados.

Anexo 5: Recreación y bienestar



La fotografía muestra una actividad recreativa y comunitaria en el parque principal de Lérica, en la que participaron niños, jóvenes y adultos, junto al equipo de COMFATOLIMA. Evento realizado por la Regional Lérica de COMFATOLIMA en el marco del plan de acción, con el propósito de promover la integración familiar, la participación comunitaria y el bienestar social.