

UNIVERSIDAD  
**EAFIT**

# AD-MINISTER

Revista de la Escuela de Administración · Universidad EAFIT · Enero-junio 2026 · e-ISSN: 2256-4322



**in-SIGHT**  
CENTRO DE LIDERAZGO DE IMPACTO

# AD-MINISTER

---

## **AD-Minister**

Número 48

Enero-Julio de 2026

ISSN 1692-0279

e-ISSN 2256-4322

DOI: 10.17230/ad-minister

[www.eafit.edu.co/ad-minister](http://www.eafit.edu.co/ad-minister)

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

## **Editora en jefe**

### **Sabrina Tabares**

Profesora Asociada

Organización, Dirección y Estrategia

Escuela de Administración

Universidad Eafit, Medellín, Colombia

<https://orcid.org/0000-0002-2969-7097>

[satabaresa@eafit.edu.co](mailto:satabaresa@eafit.edu.co)

## **Editores Asociados**

### **Isabel Cristina Montes**

Profesora Asistente

Organización, Dirección y Estrategia

Escuela de Administración

Universidad Eafit, Medellín, Colombia

[imontesg@eafit.edu.co](mailto:imontesg@eafit.edu.co)

### **Santiago Sosa**

Profesor Asociado

Gestión Global

Escuela de Administración

Universidad Eafit, Medellín, Colombia

[ssosanor@eafit.edu.co](mailto:ssosanor@eafit.edu.co)

## **Comité Científico**

### ***María Andrea De Villa Correa***

Decana, Escuela de Administración

Universidad Eafit, Medellín, Colombia

### ***Kathleen Rehbein***

Profesora Asociada Emérita de Gestión

Marquette University, United States

### ***Irene Henriques***

Profesora de Sostenibilidad y Economía y Política

Empresarial (BEAP)

Schulich School of Business, Universidad de York,

Canadá

### ***Rajat Panwar***

Profesor Titular, Departamento de Ecosistemas

Forestales y Sociedad

Universidad Estatal de Oregón, Corvallis, Estados

Unidos

### ***Abel Díaz González***

Profesor Asistente, Organización, Estrategia y

Emprendimiento

Maastricht University, Holanda

### ***Julián Andrés Díaz Táutiva***

Profesor Investigador, Ingeniería en Negocios

Internacionales

Universidad Andrés Bello, Concepción, Chile

### ***Einav Peretz-Andersson***

Profesora Titular, Facultad de Ingeniería

Jönköping University, Suecia

### ***Ertuğrul Uysal***

Profesor Asistente, Facultad de Administración y

Derecho

ETH Zürich, Suiza

### ***Ariel Soto-Caro***

Profesor Asociado

Universidad de Concepción, Chile

### ***Diego Alonso Noreña Chávez***

Profesor, Escuela de Posgrado

Universidad de Lima, Perú

### ***Diego Hernando Flórez Ayala***

Coordinador de Planificación Estratégica

Universidade do Vale do Itajaí, Santa Catarina, Brasil

## **Directivos**

### ***Rectora***

Claudia Restrepo Montoya

### ***Vicerrector de Descubrimiento y Creación Antonio***

Julio Copete Villa

### ***Decana de la Escuela de Administración***

María Andrea De Villa Correa

## **Indexación, clasificación e indicadores bibliométricos**

Web of Science Core Collection: Emerging Sources

Citation Index (ESCI)

Journal Citation Reports (JCR 2025): Cuartil Q4

Journal Impact Factor (2025): 0.4

Five-Year Journal Impact Factor: 0.5

Publindex (2026): Categoría C

Academic Journal Guide (AJG): B4 (según MIAR)

## **Producción Editorial**

### ***In-Sight Eafit***

Centro de Liderazgo de Impacto de la Universidad

EAFIT

### ***Coordinación de procesos editoriales***

Camilo Solano Cobos

### ***Edición y diseño***

Carlos Enrique Moreno / Sandra Milena Chitiva

## **Información de Contacto**

### ***Universidad Eafit***

Carrera 49 7 sur 50, Oficina 26-417

Medellín-Colombia

Teléfono: +57 (4) 2619500 exts. 9526 y 9514

Fax: +57 (4) 2664284

Correo electrónico: ad-minister@eafit.edu.co

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/ad-minister/>

# AD-MINISTER

---

## Contenido

- 5 El inicio de un nuevo ciclo: Entre transiciones y transformaciones**  
The beginning of a new cycle: between transitions and transformations  
*Sabrina Tabares*
  
- 7 La apuesta por la producción científica desde el Sur Global**  
Editorial note: The commitment to scientific production from the Global South  
*Isabel Cristina Montes, Santiago Sosa, Sabrina Tabares*
  
- 13 Más que una capacidad individual: La esperanza como un logro colectivo**  
More than an individual capacity: Hope as a collective  
*Matthias Wenzel, Natalia González-Salazar*
  
- 17 Reconfiguration of sophisticated managerial capabilities when pursuing opportunities – Insights from international SMEs in Colombia**  
Reconfiguración de capacidades gerenciales sofisticadas en la búsqueda de oportunidades: hallazgos de Pymes internacionales en Colombia  
*Alexander Tabares Penagos*
  
- 32 Configuración relacional de capacidades de agencia, capacidad política colectiva y justicia epistémica en mujeres emprendedoras colombianas**  
Relational configuration of agentic capabilities, collective political capacity, and epistemic justice in Colombian women entrepreneurs  
*Juliana Tabares Quiroz, Ledy Torcoroma Gómez Bayona*
  
- 51 MeanVarLab: Enhancing active learning in undergraduate finance through interactive portfolio analytics**  
MeanVarLab: Mejorando el aprendizaje activo en finanzas de pregrado a través de analítica interactiva de portafolios  
*Julián Andrés Díaz Tautiva, Jairo Dote-Pardo, José Miguel Contreras-Henríquez, Patricio Saavedra-Espinosa, Nathalie Yuliana Niño-Vega*
  
- 61 AD-minister: Una carta de cierre y de gratitud**  
Reflexiones de una editora al término de 15 años  
*María Alejandra Gonzalez-Perez*



## El inicio de un nuevo ciclo: Entre transiciones y transformaciones

*The beginning of a new cycle: between  
transitions and transformations*

En una estantería reposan 24 años de historia de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT. Se conservan varios números de sus ejemplares, los cuales fueron concebidos como artefactos naturales de la biblioteca. De esta colección institucional, heredo incluso su primer ejemplar impreso, correspondiente a julio-diciembre de 2002, el cual conserva notas a lápiz de la misma mano de su primer director general, el profesor Francisco López Gallego, y correcciones con post-its de su primera coordinadora, Olga Lucía Garcés Uribe. El número 32, edición de enero-julio de 2018, fue el último impreso; a partir de entonces, la revista migró por completo al formato digital.

A raíz de las preocupaciones que detallaremos en la Nota Editorial, me sacude la pregunta sobre el quehacer de este legado intergeneracional de la Escuela y cómo repensarlo a la luz de las tendencias y necesidades de proyección internacional, acreditación institucional, escalamiento de rankings académicos y científicos, sin perder de vista la búsqueda colectiva de representatividad, la inspiración, la originalidad y la trascendencia.

La pregunta es decididamente existencial: *¿Qué hacer con 24 años de historia y la herencia de ser la*

*primera Escuela de Administración en Colombia? ¿Morir, transicionar o transformarse?* La respuesta siempre parece obvia según el ojo que la observa, y suscita reflexiones profundas sobre el devenir, la prolongación de la existencia o el replanteamiento de la propia identidad. Transicionar y transformarse no son sinónimos. Transformar es atravesar; transformarse es llegar siendo otra cosa. Al final, todos parecen matices de una misma cosa: el inicio de un nuevo ciclo, un proceso inherente a las instituciones, los lugares, los humanos y las cosas en un llamado necesario a reinventarse, a repensarse, a regenerarse desde su propia fuente.

### *Somos 'transiciones'*

Los años y el amasar de dos décadas de experiencia no son el único insumo del alquimista. Defender la existencia propia demanda un eterno retorno, la repetición de ciclos y visitar el nigredo<sup>1</sup>, en diferentes tiempos y estaciones. La ciencia y la academia han servido de brújulas, como un marco referencial de quién se es y qué se quiere entregar al mundo. Es una pregunta bidireccional que obliga a mirarse hacia adentro y a ese esculcar de los tesoros internos, así como a mirar hacia afuera, pues el otro es un reflejo inmutable de lo que existe adentro. Es posible pensar en AD-Minister como este proceso alquímico y repasar desde el caos, aun con la marea en contra, mantener la mirada fresca de un visionario. El nigredo no es el final, es el tránsito oscuro que precede a cualquier forma nueva.

1. Nigredo o ennegrecimiento corresponde a la fase inicial del proceso alquímico previo a la transformación de metales en oro, conocido en psicología como "la noche más oscura del alma" en psicología junguiana.

Existir demanda aferrarse a la vida más que con una ofrenda o un servicio; existir también implica afanarse, prenderse de los motivos más profundos que convocan la esencia de todas las cosas. Pareciese natural que un claustro de académicos, en un contexto cultural rico, con mentes y espíritus creativos, izara la bandera de la ciencia. Para un académico, crear conocimiento, fomentar el diálogo y divulgarlo en un ágora de conversaciones divergentes es un placer; es la fiesta pura del conocimiento y la reiteración de la existencia misma.

### *Trascendiendo el espacio liminal*

Apelando a esta visión de Escuela, en enero de 2026, con el apoyo e iniciativa de la decana María Andrea De Villa, decidimos renovar nuestro compromiso institucional con nuestra vocación editorial y, en respeto y responsabilidad con nuestros autores, lectores, revisores, colaboradores expertos, reafirmamos nuestro compromiso con este proyecto. Esto implica, por lo tanto, asumir de manera responsable el uso de recursos para mantener en AD-Minister un espacio de pensamiento independiente, de acceso gratuito para autores y lectores, llamado por los principios de ciencia abierta, a la inclusión de nuevas voces, al protagonismo contextual y a la riqueza académica de nuestra Escuela.

Somos lo que construimos y lo que aspiramos a seguir construyendo. Esta apuesta trae consigo grandes compromisos que ya comenzamos a materializar. Desde AD-Minister, impulsamos los estudios del Sur Global con el doble propósito de fomentar los estudios en administración en Colombia y Latinoamérica desde el pluralismo epistemológico y reducir asimetrías en la generación y divulgación del conocimiento local. Esto implica legitimar las contribuciones del Sur Global y abrir un diálogo genuino con el Norte Global. Así, encontramos nuevas formas de visibilizar nuestra riqueza investigativa, sirviendo como un espacio de formación y crecimiento para investigadores en todas sus etapas.

A la recepción y publicación de artículos originales (conceptuales, empíricos y de revisión) sumamos ahora nuevas modalidades: artículos de perspectiva, artículos de innovación pedagógica y casos de enseñanza. Renovamos también el equipo editorial, el comité interno y el comité científico, convencidos de que toda transformación real se construye en compañía. Ampliamos la figura de editores asociados, con el apoyo de Isabel Cristina Montes y Santiago Sosa, y configuramos un comité interno de diálogo editorial integrado por María Andrea De Villa, Jorge Iván Vélez Castiblanco y Olga Lucía Garcés Uribe. Además, renovamos y ampliamos el Comité Científico, con el valioso apoyo de reconocidos académicos, notablemente Kathleen

Rehbein, Irene Henriques, Rajat Panwar, Abel Díaz González, Julián Andrés Díaz Táutiva, Einav Peretz-Andersson, Ertuğrul Uysal, Ariel Soto-Caro, Diego Alonso Noreña Chávez y Diego Hernando Flórez Ayala.

Este grupo plural y diverso de académicos nos invita a seguir moviéndonos en paralelo con las dinámicas globales. Proyectamos así nuestra ambición de aumentar nuestro factor de impacto, actualmente ubicado en el cuartil Q4 del *Journal Citation Reports (JCR 2025)*, con un *Journal Impact Factor* de 0.4 (2025) y categoría C en Publindex (2026); y seguimos avanzando en nuestro ambicioso proyecto de ingresar a Scopus. Somos una revista que ha logrado tomar una voz y una posición en Colombia; ahora buscamos proyectarla con originalidad y contundencia, en un espacio de transformación constante donde aprendemos, sumamos voces nuevas e incorporamos perspectivas y puntos de vista antes ignorados.

El número 48 refleja la simbología y arquitectura de este esfuerzo. Volvemos con un logo renovado, que conserva la frescura y sobriedad de nuestra Escuela mientras reafirma, con un lenguaje visual más contemporáneo, aquello que somos. Repensamos también la estructura visual de la revista, buscando una lectura más clara y una identidad más coherente con cada página. En este llamado a recuperar y trascender nuestra esencia, un colibrí personifica la carátula: el más inquieto mensajero de resiliencia y cambio, símbolo de la riqueza y biodiversidad que caracterizan nuestro territorio, y de aquello que buscamos promover.

Nada de esto habría sido posible sin quienes construyeron el camino que hoy transformamos. Reconozco, con particular gratitud, el trabajo de la profesora María Alejandra González-Pérez, quien sostuvo esta revista durante quince años con una dedicación tenaz y frontal. Bajo su dirección, AD-Minister ingresó a la Colección Emergente de *Web of Science* y ganó buena parte de la solidez institucional sobre la que hoy nos atrevemos a pensar en un horizonte más amplio. Si esta carta puede hablar de un nuevo ciclo, es porque ella supo sostener el anterior con el cuidado de quien entiende que una revista, como cualquier proyecto vivo, necesita tanto paciencia como ambición. A quienes fundaron esta Escuela de pensamiento en 2002 y a quienes la sostuvieron después, les debemos que esta puerta siga abierta. A quienes la cruzarán en los años que siguen, les corresponde seguir construyendo lo que todavía no imaginamos.



# La apuesta por la producción científica desde el Sur Global

*The commitment to scientific production from the Global South*

JEL: I23, O38, I25

## Introducción

El sistema global de publicación académica se estructura cada vez más en torno a visiones y estándares de construcción del conocimiento generados desde el Norte Global (Meriläinen et al., 2008). Para el Sur Global, ello ha significado una continua estructuración y adaptación del sistema académico a dichas dinámicas (De Sousa Santos, 2015; Mbembe, 2016). En el caso colombiano, estas dinámicas globales se traducen en diversas tensiones sobre el quehacer investigativo, particularmente la primacía de las métricas como la citación de artículos, que llevan a la jerarquía de las revistas (Uribe-Tirado et al., 2023).

Notablemente, tanto gobiernos como universidades han dispuesto reglas e incentivos que generan una paradoja. Por un lado, se ha fomentado un incremento en la calidad y cantidad de las publicaciones académicas de investigadores colombianos, pero por otro lado se ha desincentivado la existencia de las revistas nacionales y la publicación en las mismas por su posición en los rankings internacionales.

Adicionalmente, la creciente adaptación a los estándares impuestos por instituciones del Norte Global establece jerarquías implícitas respecto a qué temas y

contextos son relevantes para publicar (Ibarra-Colado, 2006). Por ejemplo, usar datos de países periféricos siempre debe ser justificado, mas no así el uso de datos de países académicamente dominantes (Meriläinen et al., 2008). En este contexto, las oportunidades para desarrollar nuevos conceptos y teorías, así como para refinar teorías ya existentes y, en última instancia, empujar la frontera del conocimiento de manera efectiva desde las revistas colombianas son limitadas.

En ese sentido, la publicación académica en Colombia enfrenta un problema estructural, y es que el número de revistas académicas se ha reducido casi a la mitad en los últimos diez años y aquellas que quedan encuentran cada vez más difícil atraer artículos de alta calidad (e.g., Salager-Meyer, 2008). Con ello, se corre el riesgo de reducir la diversidad académica (incluso epistemológica), lo cual podría ir en contra del análisis y solución de problemas locales y diversos, propios de los países del Sur Global (Vélez Medina, 2022).

Como respuesta a este fenómeno, el equipo editorial de AD-Minister se une al debate sobre la contribución de la producción académica desde el Sur Global, especialmente desde Colombia. Primero, analizamos el problema sistémico de incentivos y capacidades en la academia con particular énfasis en las revistas académicas colombianas. El modelo actual dominante prioriza, por mucho, la publicación internacional en revistas clasificadas en los ránquines como de alta calidad, principalmente del Norte Global, y limita la par-

## Autores:

**Isabel Cristina Montes**, Profesora Asistente, Organización, Dirección y Estrategia, Escuela de Administración, Universidad Eafit, Medellín, Colombia  
<https://orcid.org/0000-0003-3537-6369>, [imontesg@eafit.edu.co](mailto:imontesg@eafit.edu.co)

**Santiago Sosa**, Profesor Asociado, Gestión Global, Escuela de Administración, Universidad Eafit, Medellín, Colombia  
<https://orcid.org/0000-0002-9647-3720>, [ssosanor@eafit.edu.co](mailto:ssosanor@eafit.edu.co)

**Sabrina Tabares**, Profesora Asociada, Organización, Dirección y Estrategia, Escuela de Administración, Universidad Eafit, Medellín, Colombia  
<https://orcid.org/0000-0002-2969-7097>, [satabaresa@eafit.edu.co](mailto:satabaresa@eafit.edu.co)

ticipación de las revistas del Sur Global. En Colombia, cambios en las políticas, las universidades y los investigadores han promovido un cierre masivo de revistas, lo cual se traduce en un estancamiento de la producción en revistas locales y un cuestionamiento sobre el deber ser de las publicaciones. Tercero, presentamos la apuesta de la revista AD-Minister por mantener viva la producción de la revista con alta calidad desde la diversidad académica. Finalmente, presentamos nuestra apuesta editorial, en la cual explicamos las modalidades de publicación de la revista.

### *El modelo de publicación dominante y sus consecuencias para las revistas periféricas*

Los incentivos a las publicaciones académicas, especialmente el número de artículos publicados en revistas científicas, han sido ampliamente reconocidos por los académicos en todas las latitudes como los principales indicadores de empleo, productividad, actividad académica, promoción y prestigio (e.g., Baird, 1986; McGrail et al., 2006; Moosa, 2024; Ramsden, 1994). Debido a la presión que enfrentan los académicos para publicar como una condición de supervivencia en la academia, existe un fenómeno global conocido como *Publish or Perish* (POP) o, entre otras variantes, *Publish in International Indexed Journals or Perish* (PIIJOP), que ha generado consecuencias adversas no sólo en el desempeño docente y actividades no investigativas y administrativas de los profesores, sino también en el bienestar psicológico y emocional, o incluso conductas indebidas en la investigación y publicación (e.g., Faneli, 2010; Moosa, 2024; Teixeira da Silva & Nazarovets, 2026; Wu, 2025).

Los resultados indeseables también se extienden a otros componentes del sistema de publicación científica como las revistas periféricas del Sur Global, las cuales deben internacionalizarse para alcanzar una posición en los índices de citación WoS y Scopus (Alperin & Rozemblum, 2017). La competencia de las revistas periféricas en el universo de publicaciones de alto *impacto o de prestigio* las lleva a enfrentar problemas de supervivencia, dadas las dificultades que enfrentan para atraer autores y revisores y cumplir los estándares de clasificación internacional (Salager-Meyer, 2008). A ello se suman las dificultades económicas para contar con los recursos necesarios que permitan ofrecer condiciones adecuadas en la operación de la revista y en la gestión de sus plataformas web.

En Colombia se han realizado esfuerzos por lograr una mayor y mejor productividad académica desde principios de los años noventa. Estos esfuerzos se pueden agrupar, en el nivel de las políticas públicas,

en los lineamientos derivados tanto para el escalafón docente de las universidades públicas como para las revistas nacionales. En el escalafón docente, el Decreto vigente para universidades públicas, 1279 de 2002 (PRC, 2002), fortaleció y precisó las recompensas derivadas de la producción académica (Gómez Campo & Celis Giraldo, 2007). El Decreto 1279 se basa en “el índice de COLCIENCIAS” (PRC, 2002, artículo 10), el cual es conocido como el sistema nacional de indexación, Publindex. Este sistema inició a mediados de los años noventa la clasificación de estas publicaciones con el propósito de elaborar indicadores cuantitativos y cualitativos de la producción de revistas científicas del país (Rodríguez et al., 2015).

En consecuencia, el Decreto 1279 y Publindex están relacionadas, pues los criterios de reconocimiento económico por la productividad académica en revistas especializadas del escalafón docente están de acuerdo con la clasificación de Publindex (Rodríguez et al., 2015). Por ejemplo, se asignan 15 puntos en la base salarial (~ 90 USD) a los trabajos publicados en las revistas ubicadas en la categoría más alta (A1), actualmente homologada con el cuartil Q1 de las métricas internacionales. Estas políticas buscaron incentivar la publicación de investigadores colombianos y el crecimiento de las revistas nacionales, estas últimas bajo criterios de calidad científica y editorial, estabilidad, accesibilidad y visibilidad no alineados con los estándares internacionales y con la accesibilidad de las revistas. El resultado fue una explosión de revistas colombianas y un potencial de incentivos perversos para publicaciones de baja calidad (Vélez Medina, 2022).

Posteriormente, en el 2016, se modificó la política nacional con el fin de mejorar la calidad de las publicaciones científicas (Colciencias, 2016b) y se puso en marcha un nuevo modelo de clasificación de revistas (Colciencias, 2016a). Este modelo buscó unificar la clasificación realizada a las revistas nacionales por Publindex con los estándares de calidad internacionales. Específicamente, el sistema local se alineó con las bases de datos internacionales de Web of Science y Scopus, con las métricas bibliométricas derivadas de estas bases de datos, como el Journal Impact Factor (JIF) o el SCImago Journal Rank (SJR), y con la consecuente clasificación de las revistas por cuartiles bibliométricos (Q1, Q2, Q3 y Q4), en sustitución de las categorías nacionales (A1, A2, B o C). Esta sustitución afectó a muchas revistas nacionales, por lo que se implementaron ajustes, como el h-index (H5)  $\geq 3$ , para mitigar el efecto de la caída en la cantidad de revistas reconocidas y categorizadas (para más información, ver Colciencias, 2017a). La revisión del crecimiento de las revistas resultaba necesaria, pero las formas elegidas generaron consecuencias adversas que abren cuestionamientos sobre la importancia de la producción académica desde el Sur Global.

Posterior al cambio de modelo se evidenció el cierre de más de doscientas revistas a nivel nacional. Siguiendo la clasificación nacional de revistas (A1, A2, B y C), las revistas de categoría más alta, A1, pasaron de 29 a solo una; y aunque para el 2022 se aumentó a siete (Colciencias, 2017b, 2019; Minciencias, 2020, 2022, 2024), esta cifra sigue siendo muy baja para el contexto nacional. Consideramos, sin embargo, que otros factores incidieron también en el cierre de revistas: la falta de acompañamiento a los editores y los desincentivos derivados, paradójicamente, de los incentivos asociados a publicaciones clasificadas como Q1, ubicadas principalmente en el Norte Global y en idioma inglés. En medio de la caída en el número de revistas colombianas, las revistas sobrevivientes quedan en riesgo de cierre, lo que ha generado un creciente desinterés y cuestionamiento sobre la viabilidad de publicar en revistas nacionales y de sostenerlas. Este desinterés se potencia en una dinámica autorreforzada en la que, una vez que una revista pierde su posición en la clasificación, deja de ofrecer los incentivos que los autores persiguen, principalmente asociados al reconocimiento de las categorías más altas, por lo que estos dirigen sus mejores manuscritos hacia revistas mejor rankeadas (consecuentemente internacionales). Esto priva a las revistas nacionales de los artículos que podrían fortalecer su reputación y revertir su posición, exacerbando el ciclo de declive. El fenómeno colombiano está estrechamente relacionado con el contexto global para las revistas periféricas.

Tanto los cambios en el modelo de medición a nivel nacional como el sistema dominante en el que se encuentran inmersas las revistas científicas, llevaron a cuestionar y debatir la subsistencia de revistas como AD-Minister a nivel micro, así como reflexionar, en un nivel más amplio, sobre el valor de las revistas científicas denominadas periféricas (Salager-Meyer, 2008), creadas en el seno de las economías emergentes, en medio de las presiones por publicar, los incentivos sobre dónde hacerlo y los ránquines internacionales que posicionan unas revistas frente a otras (Alperin & Rozemblum, 2017).

En este contexto, las revistas académicas colombianas nacionales quedan sometidas a cumplir criterios dominantes del Norte Global, asumidos como el “deber ser” de la publicación científica. Nuestro propósito en este editorial no es discutir la legitimidad de estos criterios, una pregunta que merece su propio espacio de reflexión, sino promover alternativas que rompan con la trayectoria que un gran número de revistas colombianas han experimentado bajo su influencia. A partir de este análisis, buscamos reflexionar sobre por qué la construcción del conocimiento científico desde el Sur Global sigue siendo un proyecto que vale la pena sostener.

## *La apuesta editorial de AD-Minister: Producción diversa de alta calidad desde Colombia para el mundo*

En AD-Minister, nuestra apuesta es doble: diversidad y calidad. Ellas no pueden ser metas contradictorias: la inclusión y la diversidad deben ir de la mano con alta calidad, pero estas deben ser construidas desde nuestro contexto. En ese sentido, nuestro objetivo es publicar artículos de alto nivel que den cuenta de la diversidad académica principalmente de Colombia, pero también de América Latina y del mundo. Así, la comunidad científica encontrará en AD-Minister contribuciones que den cuenta de la alta riqueza contextual y de prácticas y fenómenos novedosos de la administración presentes en nuestro país y en el Sur Global.

¿Qué es, entonces, una contribución de alta calidad desde el Sur Global? La respuesta es triple: primero, la clara identificación de problemas nuevos y viejos de la administración y las organizaciones; segundo, la clara articulación o desarrollo de soluciones teóricas y/o metodológicas coherentes y completas que, tercero, usen adecuadamente evidencia empírica suficiente, especialmente aquella que se apalanque en la alta riqueza contextual de Colombia y, en últimas, del Sur Global. Sea cual sea la aproximación o apuesta epistémica de una investigación, consideramos que debe ser inteligible para la comunidad a pesar de la diversidad académica. En ese sentido, creemos que es posible desarrollar estándares generales que permitan el diálogo académico partiendo de la igualdad en la diversidad y la conmensurabilidad del conocimiento. En otras palabras, los estándares generales deben permitir que haya consiliencia o unidad de conocimiento (Wilson, 1999). Creemos que la contribución de una investigación debe, como mínimo, poder informar otras investigaciones aun si son metodológicamente lejanas. A continuación, explicamos cada parte.

Primero, una contribución identifica un problema, es decir, una situación que resulta en consecuencias para individuos, organizaciones, sociedades o el medio ambiente. Aplicado a la administración, ello se traduce en una situación o configuración de factores, dentro o fuera de la organización, que genera costos sociales, medioambientales o financieros. El problema también puede ser teórico-conceptual o metodológico: que nuestras formas de estudiar la realidad administrativa se muestren como limitadas frente a nuevos fenómenos o que se muestren contradictorias en el agregado cuando, por ejemplo, se consideran múltiples problemas o fenómenos a la vez.

Más aún, identificar y definir claramente un problema permite también hallar su comprensión y en algunos casos su solución, pues según cómo sea entendido dicho problema se entreverá una potencial respuesta. Para ello, es necesario traducir el problema de manera coherente y creativa en una pregunta de investigación, la cual pone de manifiesto qué es aquello que no conocemos o que no entendemos (completamente) bien. La pregunta debe referirse en últimas a un fenómeno de interés general – aun si se hace investigación aplicada. En ese sentido, una contribución no puede perder de vista el bosque por ver el árbol: estudiar un caso particular (el árbol) es un instrumento para entender algo más amplio (el bosque, un conjunto de casos o un fenómeno).

La respuesta a la pregunta es la segunda parte de una contribución de alta calidad: una comprensión específica, sea teórica o metodológica, del problema que suscita la pregunta y que dicha comprensión esté soportada por evidencia. En últimas, es la tesis, el argumento que supone la base de la investigación. Dicho argumento debe ser coherente y completo: primero, cada parte del argumento debe estar lógicamente conectada con la que la antecede y la que la sucede. Es decir, no puede haber contradicciones ni saltos lógicos entre los componentes de la tesis. Segundo, cada parte debe estar soportada por argumentos secundarios que utilicen la literatura relevante de manera efectiva y responsable para asegurar la verosimilitud argumentativa más allá de cualquier duda razonable.

Finalmente, la comprensión del problema debe estar soportada por evidencia empírica adecuada, es decir, información suficiente, recolectada y analizada rigurosamente de acuerdo con el objetivo propuesto. Ello es cierto para todo tipo de investigación: aunque cada aproximación metodológica requiera tipos diferentes de información y produzca conclusiones distintas, el estándar de rigurosidad es compartido en abstracto. La riqueza de la investigación cualitativa está en cómo la evidencia granular y detallada propia de la aproximación narrativa se utiliza para ahondar en la conceptualización y el desarrollo teórico del fenómeno de interés, mientras que la riqueza de la investigación cuantitativa está en la identificación y explicación de patrones generales en el mundo gracias a la recolección y el análisis sistemáticos de información cuantificable.

La gran ventaja de la academia colombiana es su acceso a una gran diversidad y riqueza contextual y experiencial. Colombia es un país considerablemente diverso geográficamente y culturalmente, lo cual ha dado origen a múltiples y novedosas maneras de organización y comportamiento empresariales. En este contexto conviven múltiples escenarios en los que se presentan problemas sociales y materiales generales

(comunes) y particulares (locales) que diversas comunidades han intentado resolver de maneras similares y diferentes según sus capacidades y formas de organizarse, con mayor o menor éxito — esto entendido de manera multidimensional. Esta ventaja es compartida por otros países del Sur Global, y es precisamente al apalancarnos en esta diversidad, reconociendo similitudes y diferencias, como podemos expandir la frontera del conocimiento.

### *Propuesta editorial de AD-Minister: Una invitación a seguir construyendo*

El equipo de AD-Minister concluyó que, después de discutir todos los escenarios posibles para la revista, quiere ser parte de las aproximadamente 280 revistas que, pese al contexto adverso, mantienen su compromiso con la continuidad de las publicaciones científicas. Sabemos que, como revista periférica del Sur Global, enfrentamos dificultades para publicar, para participar como usuarios del conocimiento producido y para posicionarnos. También sabemos que estos desafíos reflejan un proceso de selección discriminatorio, de superioridad intelectual que genera barreras lingüísticas para nuestros académicos y de acceso a las revistas por suscripción. Este contexto limita sistemáticamente el reconocimiento de la contribución de nuestros investigadores y de las revistas periféricas al conocimiento científico dentro de las normas editoriales dominantes (Sengupta, 2021). Por eso, tenemos el imperativo académico y moral de aportar a la construcción de conocimiento propio y relevante para nuestro país y para el Sur Global, de modo que se abran nuevos caminos y posibilidades para todos, incluyendo a quienes empiezan una carrera académica, con oportunidades de escribir en diferentes idiomas y bajo diversos patrones culturales.

Invitamos a la comunidad académica a publicar guiada no solo por los incentivos y las normas editoriales dominantes, sino también considerando la contribución al contexto de las economías emergentes, para dar visibilidad al conocimiento construido desde el lugar en donde fue construido (Crane et al., 2016). Asimismo, invitamos a los investigadores internacionales a acompañarnos en el proceso de consolidar a AD-Minister como una revista referente en el campo de la administración y los estudios organizacionales en el Sur Global. Esta invitación se dirige tanto a investigadores con amplia trayectoria, quienes cuentan con un valioso conocimiento por compartir, como a aquellos que se inician en la publicación científica. Creemos que el conocimiento que producimos puede tener incidencia en nuestros contextos a partir de las revistas nacionales que han consolidado prácticas rigurosas para garantizar la calidad.

Ahora bien, para lograr una agenda propia del Sur Global y propositiva desde AD-Minister, el primer paso consiste en fomentar publicaciones que descolonicen los estudios de administración y revitalicen las voces y estudios marginalizados en el quehacer científico (Banerjee, 2021; Barros & Alcadipani, 2023). En esta apuesta, AD-Minister pretende responder a las diferentes necesidades que demanda la construcción de una agenda académica del Sur Global robusta, incluyente e inmersa en las discusiones contemporáneas. Principalmente, esta apuesta contempla el refinamiento y la ampliación en las modalidades de publicación. Como primera apuesta para esta nueva etapa, continuaremos con la recepción de artículos científicos tradicionales, denominados en nuestra revista como artículos originales y que corresponden a trabajos empíricos, conceptuales y revisiones de literatura inéditos que realicen contribuciones teóricas y prácticas en el campo de la administración. Este tipo de artículos basan su arquitectura en metodologías de investigación transparentes, rigurosas y trazables, toda vez que permitan generar, extender, refinar o cuestionar conocimientos existentes. Esta apuesta busca privilegiar la riqueza del Sur Global y metodologías de investigación que respondan a sus necesidades particulares.

Como segunda apuesta, le daremos apertura a tres nuevas modalidades de publicación: artículos de perspectivas, casos de enseñanza y artículos de innovación pedagógica. Los artículos de perspectivas son manuscritos concisos, que son manuscritos concisos desarrollados en un estilo argumentativo que ofrezcan puntos de vista críticos, reflexivos o prospectivos, y cuyo objetivo sea la teorización y problematización alrededor de temas emergentes, controvertidos o que establezcan debate en torno a paradigmas dominantes. Su propósito esencial es el de estimular el ejercicio del debate, proponer nuevas miradas a discusiones en curso y abrir nuevas líneas de investigación para direccionar estudios y temas de investigación particularmente relevantes en el Sur Global. En AD-Minister consideramos que los artículos de perspectivas se configuran como una oportunidad para la definición de nuevas agendas, el mapeo de fenómenos de investigación no considerados en revistas del Norte Global, la crítica y modificación del entendimiento convencional, así como la redefinición de líneas de pensamiento no exploradas en agendas dominantes.

Los artículos de innovación pedagógica describen, analizan y reflexionan sobre experiencias innovadoras en docencia. La incidencia pedagógica de este tipo de artículos pretende incluir temas como innovación curricular, metodologías de enseñanza, estrategias didácticas, métodos de evaluación, entre otros temas de interés para la práctica docente universitaria. Cabe

mentar que las modalidades de innovación pedagógica y casos de enseñanza, además de servir como un vehículo de comunicación científica, pretenden brindar una función social y pedagógica a la comunidad.

Los casos de enseñanza integran manuscritos orientados a la discusión analítica de casos de gestión y dilemas organizacionales. Dichos casos se encuentran orientados al análisis crítico, la toma de decisiones y el aprendizaje aplicado a través de reflexiones sobre contextos organizacionales. Nuestro propósito es llevar a las aulas de clase de pregrado, posgrado y educación ejecutiva los casos de enseñanza publicados en AD-Minister. En línea con los vacíos educativos fundamentales que atraviesa la academia del Sur Global, desarrollada a través de casos, referentes y modelos dominados por el Norte Global publicados en libros seminales, los estudios de administración pueden beneficiarse de este tipo de publicaciones que reflejan la complejidad y multidimensionalidad de los fenómenos locales.

Como tercera apuesta, AD-Minister continuará recibiendo manuscritos en dos idiomas, español e inglés. Esta decisión editorial permitirá, de una parte, beneficiar a la academia latinoamericana de las competencias lingüísticas nativas, posibilitando el fomento de conversaciones en el idioma en que se desarrolla, el respeto por los significados y connotaciones locales y la salvaguardia del sentido semántico de los objetos de estudio. De otra parte, la recepción de artículos en inglés impulsará la internacionalización de los estudios latinoamericanos y la participación de otros países del Sur Global, en particular en Asia, el Pacífico y África, así como países en el este de Europa. Creemos que las publicaciones en ambos idiomas posibilitan el desarrollo de diálogos más inclusivos y representativos de la diversidad académica del Sur Global.

Esperamos mantener este propósito: ser un lugar de convergencia para artículos originales, de perspectiva, empíricos y de casos de pedagogía y enseñanza en administración; ser una revista multilingüe, con diferentes enfoques metodológicos y cumplir con los estándares de alta calidad nacional e internacional. Esperamos abordar temas relevantes en administración que permitan comprender los fenómenos de las economías emergentes. Consideramos que las revistas periféricas como AD-Minister son un espacio legítimo de contribución científica que debe mantenerse en el tiempo y los invitamos a participar y consolidar este proyecto editorial. en aras de contribuir al logro de la equidad en la participación y representación en la producción global del conocimiento desde el Sur Global. Tal como se declaró desde su fundación, bajo la consigna sugerida por la etimología de su nombre, la revista AD-Minister reitera su apuesta decidida por ser un espacio al servicio de la academia y del desarrollo

del conocimiento en los campos de la administración y los estudios organizacionales que contribuya a la visibilidad y al fortalecimiento de las comunidades y la riqueza cultural y científica en los países del llamado Sur Global.

## Referencias

- Alperin, J. P., & Rozemblum, C. (2017). La reinterpretación de visibilidad y calidad en las nuevas políticas de evaluación de revistas científicas. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 40(3), 231-241.
- Baird, L. L. (1986). What characterizes a productive research department? Research in Higher Education, 25(3), 211-225. <https://doi.org/10.1007/BF00991787>
- Banerjee, S. B. (2021). Decolonizing management theory: A critical perspective. *Journal of Management Studies*, 59(4), 1074-1087. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/joms.12756>
- Barros, A., & Alcadipani, R. (2023). Decolonizing journals in management and organizations? Epistemological colonial encounters and the double translation. *Management Learning*, 54(4), 576-586. <https://doi.org/10.1177/13505076221083204>
- Colciencias. (2016a). Modelo de clasificación de revistas científicas nacionales del Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias).
- Colciencias. (2016b). Política nacional para mejorar la calidad de las publicaciones científicas nacionales. Documento N° 1601. Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias). [http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/noticias/120816-vfpolitica\\_publindex\\_2.0\\_og\\_ao\\_miv.pdf](http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/noticias/120816-vfpolitica_publindex_2.0_og_ao_miv.pdf)
- Colciencias. (2017a). Informe de la Convocatoria para Indexación de Revistas Científicas Colombianas Especializadas – Publindex. Colciencias. <https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/noticias/informe-publindex.pdf>
- Colciencias. (2017b). Resolución 0929 de 2017 “Por la cual se publican los resultados definitivos de la convocatoria 768 de 2016 para la indexación de revistas especializadas de Ciencia, Tecnología e Innovación - Publindex” Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación – Colciencias.
- Colciencias. (2019). Resolución 1094 de 2019 “Por la cual se publican el listado de revistas clasificadas de la convocatoria 830 de 2018 para la indexación de revistas científicas colombianas especializadas- Publindex 2018” Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación – Colciencias.
- Crane, A., Henriques, I., Husted, B. W., & Matten, D. (2016). Publishing Country Studies in Business & Society: Or, Do We Care About CSR in Mongolia? *Business & Society*, 55(1), 3-10. <https://doi.org/10.1177/0007650315619507>
- De Sousa Santos, B. (2015). *Epistemologies of the south: Justice against epistemicide*. Routledge.
- Fanelli, D. (2010). Do Pressures to Publish Increase Scientists' Bias? An Empirical Support from US States Data. *PLOS ONE*, 5(4), e10271. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0010271>
- Gómez Campo, V. M., & Celis Giraldo, J. E. (2007). Docencia, estatus, distinción y remuneración. *Nómadas*, 27, 98-109.
- Ibarra-Colado, E. (2006). Organization Studies and Epistemic Coloniality in Latin America: Thinking Otherness from the Margins. *Organization*, 13(4), 463-488. <https://doi.org/10.1177/1350508406065851>
- Mbembe, A. J. (2016). Decolonizing the university: New directions. *Arts and Humanities in Higher Education*, 15(1), 29-45. <https://doi.org/10.1177/1474022215618513>
- McGrail, M. R., Rickard, C. M., & Jones, R. (2006). Publish or perish: a systematic review of interventions to increase academic publication rates. *Higher Education Research & Development*, 25(1), 19-35. <https://doi.org/10.1080/07294360500453053>
- Meriläinen, S., Tienari, J., Thomas, R., & Davies, A. (2008). Hegemonic Academic Practices: Experiences of Publishing from the Periphery. *Organization*, 15(4), 584-597. <https://doi.org/10.1177/1350508408091008>
- Minciencias. (2020). Resolución 1689 de 2020 “Por la cual se publica el listado de revistas clasificadas de la convocatoria 875 de 2020 para indexación de revistas científicas colombianas especializadas – Publindex 2020” Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Minciencias. (2022). Resolución 0146 de 2022 “Por la cual se publica el listado de revistas clasificadas de la convocatoria 910 de 2021 para indexación de revistas científicas colombianas especializadas – Publindex 2021” Viceministerio de Conocimiento, Innovación y Productividad del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Minciencias. (2024). Estadísticas Publindex. Revistas Científicas Nacionales Indexadas – Publindex 2004-2016. Retrieved August 21 from <https://minciencias.gov.co/laciencia-en-cifras/publindex/estadisticas-2004-2016>
- Moosa, I. A. (2024). *Publish or perish: perceived benefits versus unintended consequences* (Second ed.). Edward Elgar Publishing.
- PRC. (2002). Decreto 1279 de 2002 “Por el cual se establece el régimen salarial y prestacional de los docentes de las Universidades Estatales”. Presidente de la República de Colombia.
- Ramsden, P. (1994). Describing and explaining research productivity. *Higher Education*, 28(2), 207-226. <https://doi.org/10.1007/BF01383729>
- Rodríguez, E., Naranjo, S., & González, D. L. (2015). Publindex: más que un proceso de indexación. *Revista El Agora USB*, 15(1), 29-41.
- Salager-Meyer, F. (2008). Scientific publishing in developing countries: Challenges for the future. *Journal of English for Academic Purposes*, 7(2), 121-132. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jeap.2008.03.009>
- Sengupta, P. (2021). Open access publication: Academic colonialism or knowledge philanthropy? *Geoforum*, 118, 203-206. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2020.04.001>
- Teixeira da Silva, J. A., & Nazarovets, S. (2026). The publish or perish, publish and perish, publish then perish, and now retract and perish cultures in academia. *Naunyn-Schmiedeberg's Archives of Pharmacology*, 399(3), 3115-3131. <https://doi.org/10.1007/s00210-025-04651-5>
- Uribe-Tirado, A., Vélez-Cuartas, G.-J., and Pallares-Delgado, C.-O. (2023). Producción científica en Colombia relacionada con ciencia abierta, métricas de nueva generación y métricas responsables en el contexto de Publindex y SCIENTI: Algunas características y perspectivas para apoyar una Política Nacional. *Revista Científica*, 48(3), 93-112. <https://doi.org/10.14483/23448350.20852>
- Vélez Medina, B. (2022). Reflexiones sobre las Publicaciones Científicas en Colombia. *Sophia*, 18(2).10.18634/sophiaj.18v.2i.1353
- Wu, C. (2025). Publish or perish: a study on academic misconduct in publishing among Chinese doctoral students. *British Journal of Sociology of Education*, 46(3), 303-322. <https://doi.org/10.1080/01425692.2025.2454315>



# Más que una capacidad individual: La esperanza como un logro colectivo

*More than an individual capacity: Hope as a collective accomplishment*

JEL: M10, E26

Recibido: 10/03/2026

Revisado: 31/05/2026

Aceptado: 16/07/2026

Las organizaciones contemporáneas operan cada vez más bajo condiciones de crisis estructurales y prolongadas (Wenzel et al., 2021). Estas circunstancias ponen a prueba las formas de actuar establecidas y generan incertidumbre sobre lo que puede venir (Wenzel et al., 2025). En ese contexto, la *esperanza* ha cobrado relevancia como problema de investigación en los estudios organizacionales, especialmente por su relación con la capacidad de actuar en situaciones de crisis (Lindebaum, 2025). Esta discusión está dominada por perspectivas psicológicas, concretamente por la conceptualización de Snyder (2002) (Sawyer y Clair, 2022). Snyder (2002) define la *esperanza* como la capacidad percibida de (1) formular un futuro deseado, (2) trazar rutas para alcanzarlo y (3) mantener la fe en que, con el tiempo, se lo logrará. Esta conceptualización reduce su potencia explicativa al entender la esperanza como una capacidad individual que puede aprenderse y entrenarse. Esa formulación supone un futuro relativamente predecible y una relación estable entre esfuerzo, expectativa y resultado. Sin embargo, en escenarios de incertidumbre y crisis prolongada,

esta base se quiebra, ya que el futuro no está garantizado en esos escenarios. Por ello, proponemos que la esperanza no puede entenderse solo como una capacidad individual, ya que en contextos de crisis permanente esta comprensión resulta insuficiente y no explica los vínculos, soportes y prácticas que permiten mantener la acción en condiciones de incertidumbre persistente.

En respuesta a ello, se propone entender la *esperanza* no como una capacidad individual, sino como un logro colectivo y precario que se rehace en prácticas situadas. Desde esta perspectiva, la esperanza no constituye un estado fijo ni una disposición puramente individual, sino un proceso relacional y dinámico que se configura y reconfigura en la vida cotidiana y comparada mediante vínculos, arreglos morales, reglas compartidas y apoyos materiales. En diálogo con la filosofía de la esperanza de Ernst Bloch (1986), la teoría de la práctica (Reckwitz, 2002) y el caso de El Hueco en Medellín, esta mirada permite ver que la *esperanza* no reside solo en lo que las personas esperan o desean, sino también en lo que hacen juntas para sostener la acción en medio de la incertidumbre. Así, la cooperación, la reciprocidad y la reparación dejan de ser categorías abstractas y se convierten en formas concretas de producir continuidad cuando el futuro no ofrece garantías. En consecuencia, la contribución teórica de este

## Autores:

**Matthias Wenzel**, Professor of Organization Studies, Leuphana University of Lüneburg, Germany, Honorary Professor, Universidad EAFIT, Colombia  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1662-9834>, [matthias.wenzel@leuphana.de](mailto:matthias.wenzel@leuphana.de)

**Natalia González-Salazar**, Profesora Asistente, Universidad EAFIT, Colombia  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3319-7343>, [ngonza13@eafit.edu.co](mailto:ngonza13@eafit.edu.co)

AD-Minister  
Número 48  
Enero-Julio de 2026  
ISSN 1692-0279  
e-ISSN 2256-4322  
DOI: 10.17230/Ad-minister.48.2  
[www.eafit.edu.co/ad-minister](http://www.eafit.edu.co/ad-minister)  
Universidad EAFIT  
Escuela de Administración

texto consiste en avanzar hacia una comprensión de la *esperanza* como un logro colectivo que reformula las dimensiones de la *esperanza* en (1) la incertidumbre sobre el futuro (en lugar de un futuro esperado), (2) la creación de caminos hacia delante (en lugar de buscar caminos fijos) y (3) la confianza en la fuerza colectiva para lograr la supervivencia y la mejora (en lugar de creer en su agencia individual).

### ***Del yo capaz al nosotros organizado***

La literatura sobre la *esperanza* suele centrarse en un sujeto bastante específico: alguien capaz de definir metas, trazar rutas y perseverar con agencia. Esa formulación asociada a la *hope theory* tiene una ventaja evidente: permite medir, comparar e incluso diseñar intervenciones (Snyder, 2002). En el mundo del trabajo, se convierte en un recurso individual vinculado al desempeño (Peterson & Byron, 2008). El problema es el costo conceptual: cuando la crisis es estructural y prolongada, esta gramática tiende a tratarla como un “entorno” dado y, en la práctica, desplaza fuera del concepto las condiciones materiales, institucionales y políticas que hacen posible o inviable sostener expectativas de futuro. En otras palabras, corre el riesgo de moralizar la precariedad: se pide ánimo donde faltan condiciones. Así pues, para avanzar en esta discusión, conviene salir del enfoque psicológico dominante que suele entender la *esperanza* como capacidad individual y recuperar una tradición donde la *esperanza* se piensa como una relación histórica y práctica con lo posible. La pregunta que guía este texto es cómo se construye y se sostiene la *esperanza* cuando el futuro no está garantizado.

En *The Principle of Hope*, Ernst Bloch (1986) plantea que la *esperanza* es una conciencia anticipatoria orientada a lo “todavía-no” (*Not-Yet*): no solo deseo, sino también energía para abrir posibilidades y confrontar lo dado. De ahí distingue entre fantasía y “utopía concreta”: aquella que no se agota en promesas abstractas, sino que se ancla en tendencias reales y en capacidades colectivas para transformar el mundo. Desde esta perspectiva, la *esperanza* no queda confinada a la interioridad; se activa en prácticas, instituciones, vínculos y objetos que hacen imaginable, e incluso posible, un porvenir distinto. Este desplazamiento resulta especialmente fértil para los estudios organizacionales porque permite mover el debate en tres direcciones interrelacionadas.

Primero, desplazar la *esperanza* del “yo” al “nosotros”. Lindebaum (2025) permite reubicar la discusión: reconoce el peso que ha tenido la formulación de Snyder (2002) en el campo, pero muestra algo decisivo

para contextos de crisis crónica: la *esperanza* requiere un mundo externo mínimamente receptivo y, por tanto, demanda condiciones y coordinación colectiva. En tiempos de crisis estructurales y prolongadas, además, la *esperanza* puede convertirse en un imperativo moral “hay que esperar”, y ese mandato corre el riesgo de operar como tecnología de gobierno afectivo que optimiza subjetividades sin tocar las estructuras. Esto es particularmente relevante en las economías populares de América Latina, donde esperar no depende solo de disposiciones internas, sino también de redes, arreglos institucionales y recursos materiales.

Segundo, entender la *esperanza* como un fenómeno organizacional y material. Parte de la literatura reciente: Sawyer y Clair (2022) proponen “*culturas de esperanza*” para nombrar conjuntos de supuestos, normas, prácticas y artefactos que sostienen orientaciones esperanzadas hacia metas colectivas; y Steyaert et al. (2025) conectan la *esperanza* con la esfera pública y la solidaridad, enfatizando que el diálogo se puede desear y esperar, pero no imponer. Estos aportes abren camino, pero contextos de crisis crónica obligan a ir más lejos: territorializar la *esperanza*, porque no ocurre solo “dentro” de organizaciones formales.

Tercero, traducir la *esperanza* a la práctica sin psicologizarla. La teoría de la práctica y en particular la formulación de Reckwitz (2002) ofrece el lenguaje para ese tránsito: las prácticas son nexos de “hacer y decir” relativamente rutinarios que integran cuerpos, saberes, objetos y reglas situadas. En esa clave, la *esperanza* deja de ser una disposición interna y se vuelve observable como repertorio: acciones, arreglos y dispositivos que producen continuidad y recomienzo en la incertidumbre. Este giro permite dialogar de manera más precisa con los estudios organizacionales y la decolonialidad: la pregunta deja de ser “actitud” como parte de una capacidad individual y pasa a ser condición de posibilidad. No se trata solo de cómo se espera, sino de quién puede esperar, con qué sopor-tes, a qué costo y bajo qué jerarquías.

### ***La esperanza colectiva en El Hueco***

El Hueco, un sector comercial en el centro de Medellín, sirve como un motivador adicional para explorar el paso de una conceptualización individual a una colectiva de la *esperanza*. El Hueco suele leerse desde fuera como “caos”: pasillos estrechos, mercancías, regateo y multitudes. Esa mirada está presente en medios, conversaciones públicas y políticas de “recuperación” urbana, que traducen el lugar en sospecha de ilegalidad, contrabando y deterioro. Sin embargo, esa lectura deja por fuera otras dinámicas del lugar, como la cooperación que permite sostener el comer-

cio cuando el futuro es incierto. Se apoya en acuerdos de confianza, crédito informal y redes de parentesco y paisanaje que permiten recomenzar tras pérdidas. En esa dinámica, la *esperanza* no siempre se nombra, pero se practica como fuerza colectiva que organiza la vida económica y social del distrito.

Desde los años setenta, migrantes campesinos del Oriente antioqueño llegaron a Medellín “a empezar de cero” y, en ese tránsito, transformaron saberes rurales en estrategias comerciales urbanas basadas en confianza, familiaridad, cooperativismo, solidaridad y reputación. Varias de esas prácticas rurales se trasladaron al comercio urbano y se convirtieron en un soporte colectivo de la acción. La “palabra dada” sustituye parcialmente a los contratos formales y convierte la reputación en capital colectivo. El fiado, el trueque y la natillera (ahorro rotativo) sostienen el acceso a mercancías, liquidez y la proyección de futuro cuando el crédito formal excluye: no por agencia individual, sino por dispositivos sociales que disciplinan tiempo, dinero y confianza. Así pues, la *esperanza* no es solo “resiliencia” individual, sino una infraestructura: un sistema de coordinación que vuelve viable el *todavía-no*. Desde allí pueden distinguirse tres formas de comprenderla.

Primero, en El Hueco, se refiere al futuro de forma distinta, es decir, en términos de incertidumbre. Cuando la *esperanza* se modela como “capacidad”, el tiempo no está ausente: aparece implícito en la idea de una meta futura, pero con un trayecto relativamente lineal y estable entre el presente y su logro. En El Hueco, en cambio, el futuro rara vez se vive como una línea ascendente y estable; se experimenta como incertidumbre con un horizonte corto y a veces indeterminado, hecho de plazos, interrupciones y ajustes: pagar arriendo, reponer inventario, “aguantar la temporada”, sortear las variaciones del dólar y sostener la clientela ante cambios urbanos. La *esperanza* se vuelve, entonces, gestión del “cuándo”: cuándo invertir, cuándo fiar, cuándo aguantar, cuándo cambiar de proveedor. En una crisis prolongada, este trabajo traduce la incertidumbre en plazos, rutinas y secuencias de acción.

Segundo, en el sector comercial, se marcan caminos hacia el porvenir como un logro colectivo. En El Hueco, la *esperanza* se hace visible cuando se enfrentan rupturas: pérdidas de mercancía, incendios, decomisos, extorsión, crisis familiares. En esas coyunturas, la *esperanza* no es optimismo; es trabajo: coordinar, repartir cargas, activar redes, recomenzar. En esta forma, la *esperanza* no se reduce a la capacidad mental de descubrir caminos ya dados, sino que se expresa en la creación conjunta de caminos por delante. Sin embargo, esa *esperanza* colectiva no es “pura”. Implica costos, jerarquías y tensiones sobre quién accede a la ayuda, quién queda por fuera, quién asume el cuida-

do y la continuidad. Al final, entrar y permanecer en la red implica obligaciones y control reputacional; el acceso se regula por contactos y mediaciones, y quien no cumple con aportes o compromisos puede quedar señalado o por fuera.

Tercero, El Hueco permite ver la *esperanza* como una creencia compartida en la fortaleza del colectivo. Allí, la *esperanza* no se limita a una expectativa subjetiva sobre el porvenir, sino que opera como una forma de organizar la acción que reúne saberes, objetos y reglas situadas: los cuadernos, turnos, aportes, cuentas y tiempos que funcionan porque se apoyan en la reciprocidad y en la evaluación moral de quienes participan. Esa práctica se sostiene por tres soportes: una infraestructura moral basada en la reputación y la palabra dada; una infraestructura material, expresada en el ahorro rotativo y en los circuitos de mercancía; y una infraestructura organizacional visible en las formas de asociatividad. A la vez, la *esperanza* es un campo de disputa: puede habilitar solidaridad y recomienzo, pero también puede ser capturada por discursos de orden que desplazan el conflicto y naturalizan lo discutible. En ambas partes de ese campo, se reproduce la creencia en la fortaleza del colectivo como uno que florezca aun en futuros inciertos (¡Todo irá bien porque nosotros somos fuertes!) y que permanezcan juntos (¡Unidos estamos!). Por eso importa mirarla desde aquí y no solo desde enfoques centrados en modelos individualistas o en contextos formales.

Así pues, en El Hueco, la *esperanza* colectiva actúa como motor organizacional para la persistencia de comunidades empresariales en economías populares. Reconocerlo es una invitación a que los estudios organizacionales amplíen sus marcos de análisis sobre la *esperanza* e incorporen las formas colectivas, situadas y materialmente sostenidas en que esta se construye.

## Conclusión

En tiempos de crisis recurrentes, la *esperanza* es la *conditio* sine qua non para que los actores, dentro y fuera de las organizaciones, sostengan la acción y prosperen. Sin embargo, cuando la *esperanza* se entiende como una capacidad individual orientada hacia un futuro deseado, puede erosionarse con facilidad a través de las perturbaciones provocadas por la crisis.

En cambio, en diálogo con la filosofía de la *esperanza* de Ernst Bloch (1986), la teoría de la práctica (Reckwitz, 2002) y el caso de El Hueco, este texto argumenta que la *esperanza* como un logro colectivo, reproducido en prácticas de cooperativismo, solidaridad y confianza, refleja mejor el funcionamiento robusto de la *esperanza* en tiempos de crisis. Una compren-

si3n de la esperanza basada en la pr3ctica pone de relieve (1) la incertidumbre sobre el futuro (en lugar de un futuro esperado), (2) la creaci3n de caminos hacia delante (en lugar de buscar caminos fijos), as3 como (3) la confianza en la fuerza colectiva para lograr la supervivencia y la mejora (en lugar de creer en su agencia individual). Por tanto, una perspectiva basada en la pr3ctica va m3s all3 de lo individual y conduce a una compresi3n revisada de la *esperanza*.

En consecuencia, la contribuci3n te3rica de este texto consiste en avanzar hacia una compresi3n de la *esperanza* como un logro colectivo. Esta perspectiva abre interesantes v3as para futuras investigaciones. Primero, se insta a que las investigaciones futuras exploren c3mo se negocia el futuro en las formas colectivas de *esperanza*: ¿Se deja el futuro en un segundo plano porque su incertidumbre desaf3a cualquier forma de control, o los actores movilizan esta incertidumbre para crear un sentido colectivo de urgencia para actuar en el presente? Segundo, es importante profundizar en nuestra compresi3n de qu3 caminos se crean: si sus destinos son totalmente inciertos, ¿a d3nde conducen estos caminos? Finalmente, si la *esperanza* es un logro colectivo pero fr3gil, es necesario comprender c3mo se sostiene la solidaridad y la cooperaci3n: ¿C3mo pueden los actores seguir teniendo *esperanza* como colectivo cuando pueden sentirse decepcionados?

Por tanto, una compresi3n de la *esperanza* como un logro colectivo abre nuevas direcciones para el debate en los estudios organizacionales y, a la vez, ofrece un punto de apoyo anal3tico para pensar la esperanza en tiempos de crisis continua.

## Referencias

- Bloch, E. (1986). The principle of hope (Vol. 1; N. Plaice, S. Plaice, & P. Knight, Trans.). The MIT Press. (Original work published 1954–1959)
- Lindebaum, D. (2025). Hope. *Academy of Management Learning & Education*, 24(2), 141–148. <https://doi.org/10.5465/amle.2025.0145>
- Peterson, S. J., & Byron, K. (2008). Exploring the role of hope in job performance: Results from four studies. *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 785–803. <https://doi.org/10.1002/job.492>
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243–263. <https://doi.org/10.1177/1368431022225432>
- Sawyer, K. B., & Clair, J. A. (2022). Hope cultures in organizations: Tackling the grand challenge of commercial sex exploitation. *Administrative Science Quarterly*, 67(2), 289–338. <https://doi.org/10.1177/00018392211055506>
- Snow, N. E. 2024. Hope for the Future. In M. D. Matthwes & R. M. Lerner (Eds.). *The Routledge international handbook of multidisciplinary perspectives on character development*, vol. 2: 69–87. New York: Routledge.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249–275. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1304\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1304_01)
- Steyaert, C., Johansson, M., Janssens, M., Vachhani, S., & Hjorth, D. (2025). Dialogic organizing: Affirming public engagement for hope and solidarity. *Organization Studies*, 46(11), 1501–1519. <https://doi.org/10.1177/01708406251386958>
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. (2021). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 42(2), O16–O27. <https://doi.org/10.1002/smj.3161>
- Wenzel, M., Cabantous, L., & Koch, J. (2025). Future making: Towards a practice perspective. *Journal of Management Studies*, 62, 2426–2451. <https://doi.org/10.1111/joms.13222>



Empirical article

# Reconfiguration of sophisticated managerial capabilities when pursuing opportunities – Insights from international SMEs in Colombia

*Reconfiguración de capacidades gerenciales sofisticadas en la búsqueda de oportunidades: hallazgos de Pymes internacionales en Colombia*

JEL: D81, L25, M16

Recibido: 08/06/2026

Revisado: 11/07/2026

Aceptado: 15/07/2026

## Abstract

This study examines not only how managers of international SMEs deploy their managerial capabilities when pursuing international opportunities, but also how these capabilities are reconfigured to achieve international performance in the context of a Latin American emerging economy. Using a dynamic managerial capability lens complemented by managerial cognition, the study applies a qualitative, inductive methodology based on a multiple case study of four Colombian SMEs. The findings reveal one central mechanism across four propositions. First, managers jointly deploy managerial cognition, human capital, and social

capital capabilities — rather than any single capability — as the baseline from which reconfiguration departs. Second, persistent institutional voids, particularly government inefficiency and regulatory uncertainty, act as a recurring trigger that compels managers to reconfigure these capabilities, rather than adapt them once and apply them as fixed. Third, this reconfiguration follows a recursive pattern — triggered either by a single disruptive event or incremental accumulation across opportunities — so that each internationalization episode becomes the departure point for the next. Fourth, the accumulated capacity to reconfigure itself constitutes a higher-order dynamic managerial capability, enabling managers to become more alert, agile, innovative, strategically decisive, and adaptable in pursuing international opportunities to achieve international performance for their firms.

**Keywords:** Managerial capability reconfiguration, international opportunities, dynamic managerial capabilities, SME internationalization, Latin American emerging economies, Colombia.

Autor:

Alexander Tabares Penagos, PhD. International Entrepreneurship, Professor at Universidad de Medellín, atabares@udemedellin.edu.co, ORCID: 0000-0001-9149-4584

## Resumen

Este estudio examina cómo los gerentes de pymes internacionales despliegan sus capacidades gerenciales en la búsqueda de oportunidades internacionales, y cómo estas capacidades se reconfiguran para lograr un desempeño internacional en el contexto de una economía emergente latinoamericana. A partir del enfoque de capacidades gerenciales dinámicas, complementado con la cognición gerencial, el estudio aplica una metodología cualitativa e inductiva basada en un estudio de caso múltiple de cuatro pymes colombianas. Los hallazgos revelan un mecanismo central articulado en cuatro proposiciones. Primero, los gerentes despliegan de manera conjunta las capacidades de cognición gerencial, capital humano y capital social, en lugar de una sola capacidad, como la base desde la cual parte la reconfiguración. Segundo, los vacíos institucionales persistentes, en particular la ineficiencia gubernamental y la incertidumbre regulatoria, actúan como un detonante recurrente que obliga a los gerentes a reconfigurar dichas capacidades, en lugar de adaptarlas una sola vez y aplicarlas de forma fija. Tercero, esta reconfiguración sigue un patrón recursivo, activado ya sea por un evento disruptivo puntual o por una acumulación incremental a través de las oportunidades, de modo que cada episodio de internacionalización se convierte en el punto de partida del siguiente. Cuarto, la capacidad acumulada de reconfigurarse constituye en sí misma una capacidad gerencial dinámica de orden superior, que permite a los gerentes volverse más alertas, ágiles, innovadores, estratégicamente decisivos y adaptables en la búsqueda de oportunidades internacionales para lograr el desempeño internacional de sus empresas.

**Palabras clave:** reconfiguración de capacidades gerenciales, oportunidades internacionales, capacidades gerenciales dinámicas, internacionalización de pymes, economías emergentes latinoamericanas, Colombia.

## 1. Introduction

The growing interest in studying the entrepreneurial behavior of pursuing International Opportunities (IOs) within the realm of International Entrepreneurship (IE) has prompted researchers to delve into the individual level (Coviello, 2015; Jones & Casulli, 2014; Korhonen & Leppäaho, 2019). Nevertheless, there is still a need to understand not only how managers of international Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) deploy their capabilities when discovering, enacting, evalua-

ting, and exploiting IOs, but how these capabilities themselves change as managers create value under evolving and changing conditions.

Recent IE scholarship has called for qualitative studies from new empirical settings—that is, under-researched geographical and institutional contexts that may reveal distinct entrepreneurial behaviors and capability configurations not observed in developed economies (Jafari-Sadeghi et al., 2021; Kiss et al., 2012). While numerous studies from EEs have advanced knowledge in this direction, there is a paucity of studies from Latin America that may provide novel perspectives (Chen et al., 2016; Felzensztein et al., 2021) and inform how managers adapt to resource constraints and navigate institutional complexities. The strategic internationalization of SMEs in Latin America is a topic of profound economic significance given their substantial contributions to employment and GDP (Bangara et al., 2012; Gonzalez-Perez et al., 2016).

Previous studies have underscored that Latin American EEs exhibit distinctive characteristics in competitive, economic, sociocultural, and political settings when compared to advanced economies (Chen et al., 2016; Felzensztein et al., 2021). Among Latin American EEs, Colombia represents a particularly revealing context due to the country's ongoing struggles with some national institutional inefficiencies (Tabares, 2017), its susceptibility to unstable and changing conditions despite its relatively large market size and favorable macroeconomic results, and the need for structural reforms. These persistent — rather than episodic — institutional inefficiencies make Colombia a particularly informative setting not merely to observe how managers adapt to constraints, but to trace how such constraints repeatedly force the reconfiguration of managerial capabilities over time.

This study draws on research in the fields of entrepreneurial opportunity and Dynamic Managerial Capabilities (DMCs) to understand a process that remains poorly specified in the IE literature: how managers of international SMEs (Hereafter, the term refers to both founders and executives in charge of internationalization decisions) reconfigure —rather than simply deploy— their managerial capabilities in international SMEs when institutional conditions in their home country act as a persistent source of friction in the pursuit of International Opportunities (IOs). While prior DMC research has established that managerial cognition, human capital, and social capital jointly shape opportunity-driven behavior, comparatively little is known about the mechanism through which these capabilities change over time as managers confront recurring institutional obstacles, and how this change process itself becomes a source of International Performance (IP) in a Latin American emerging economy (EE). The

research questions are: *What triggers the reconfiguration of managerial capabilities in the pursuit of IOs? And how does this reconfiguration process unfold over successive opportunities to produce IP?*

To address these research questions, the current study employs a qualitative analysis using a multiple-case approach. The results indicate that national institutional voids, particularly government inefficiency and regulatory uncertainty, function as a recurring trigger that compels managers to reconfigure their cognitive, human capital, and social capital capabilities rather than merely apply them as static endowments. This reconfiguration follows a recursive pattern: each internationalization episode leaves managers with a modified capability set, which in turn enables the recognition and exploitation of subsequent, more complex international opportunities. Over successive cycles, this recursive reconfiguration itself becomes a higher-order dynamic managerial capability, allowing managers to become more alert, agile, and adaptable in pursuing IOs to achieve IP for their firms.

The remainder of this paper is structured as follows. The next section presents the theoretical framework, integrating IE literature, the international opportunities process, and dynamic managerial capabilities. We then describe the methodology, including the multiple-case study design, data collection, and analysis procedures. Subsequently, we present the findings, followed by a discussion that develops four propositions. Finally, we conclude with theoretical and managerial implications, limitations, and avenues for future research.

## 2. Theoretical framework

### 2.1. International entrepreneurship and the opportunity process

IE is an intersectional and cross-disciplinary domain that emerged in the early 1990s, initially focused on features of international new ventures such as firm size, age, and drivers of early internationalization (Coviello, 2015; Zucchella, 2021). The field has since evolved to address IE as a behavioral process of pursuing opportunities (Mainela et al., 2014), where different actors — organizations, groups, or individuals — discover, enact, evaluate, and exploit opportunities across national borders (Oviatt & McDougall, 2005). This entrepreneurial behavior unfolds in two broad stages: an opportunity recognition phase, followed by a development cycle in which the opportunity is evaluated and exploited (Tabares et al., 2021). This development cycle requires the deployment of dynamic capabilities to extend and reconfigure existing resources and competencies (Zahra et al., 2006) to achieve IP in evolving environments

(Teece, 2012), particularly in EEs, where resources are scarcer than in developed countries (Kiss et al., 2012).

Opportunity recognition spans discovery and enactment (Chetty et al., 2018). IOs may arise from serendipitous encounters (Kontinen & Ojala, 2011), from active search processes (Chandra & Coviello, 2010), or be proactively created (Alvarez & Barney, 2007; Bangara et al., 2012). Once recognized, opportunities move into the development phase, where they are evaluated (Chandra, 2017) and exploited through a creative combination of resources and capabilities (Lindstrand & Hånell, 2017). This stage draws on cognitive heuristics, proactiveness, risk-taking, self-efficacy, experiential knowledge, and business networks (Acedo & Jones, 2007; Chandra & Coviello, 2010; Ellis, 2011; Eriksson et al., 2014).

### 2.2. Dynamic managerial capabilities and the international opportunities process

Entrepreneurial behavior oriented to foreign markets is a function of the individual's managerial capabilities (Andersson & Evers, 2015). A substantial body of research indicates that successful internationalization depends on managers' capabilities (Jafari-Sadeghi et al., 2021; Mostafiz et al., 2019; Tabares et al., 2015). Helfat and Martin (2015) posit that managers use their competencies to influence organizational-level dynamic capabilities, enabling firms to implement new strategies in response to changing market conditions (Augier & Teece, 2009).

Broadly, DMCs refer to the capacity of managers to create, extend, or modify the manner in which an organization makes a living (Helfat and Martin, 2015). DMCs help to explain the relationship between the quality of managerial decisions, strategic change, and organizational performance (Andersson & Evers, 2015; Kor & Mesko, 2013). According to the DMC perspective, three underpinnings are distinguished: managerial cognition, managerial human capital, and managerial social capital, and they influence opportunity-driven behavior, leading to IP (Helfat & Martin, 2015).

*Managerial cognition* denotes the mental models managers rely on to interpret information and judgments about opportunity capture (Helfat & Peteraf, 2015). These mental models act as simplifying devices that filter incoming information into workable perceptions and decision rules (Acedo & Jones, 2007; Zahra et al., 2005). Because these mental models are themselves a product of experience, they are revised as managers encounter events that their existing frames fail to explain (Adna & Sukoco, 2020).

*Managerial human capital* consists of the skills and

knowledge managers accumulate through prior experience, education, and direct observation (Adner & Helfat, 2003; Mostafiz et al., 2019). This idiosyncratic knowledge base allows managers to connect new information to pre-existing understanding, shaping how IOs are recognized and pursued (Chandra & Coviello, 2010). Human capital functions as an evolving repertoire that managers draw on and add to with each new international experience.

*Managerial social capital* refers to a manager's ability to access resources through personal and professional relationships (Helfat & Martin, 2015). These ties provide diverse information about opportunities, risks, and competitive conditions in foreign markets (Kor & Mesko, 2013; Lu et al., 2010). Social capital also enables managers to locate and mobilize new resources as internationalization progresses (Orengo, 2012; Weerawardena et al., 2019). Like cognition and human capital, a manager's network is not static but expands and is reshaped through successive international opportunities.

### **2.3. From deployment to reconfiguration: institutional voids as a trigger**

None of the three DMC underpinnings is a fixed endowment: managerial cognition is revised, human capital accumulates, and social capital expands through use. Yet the DMC literature has generally treated this evolution as a byproduct of experience, without specifying what, in each context, forces managers to revise these capabilities rather than simply apply them as they stand (Helfat & Martin, 2015; Zahra et al., 2006). Most IE research on EEs has treated institutional voids primarily as a constraint that managers work around using existing capabilities (Kiss et al., 2012; Lu et al., 2010). This study adopts a different premise: because government inefficiency and regulatory uncertainty in Latin American EEs are recurring rather than one-off obstacles (Tabares, 2017), they function less as a backdrop to be tolerated and more as an active trigger that forces managers to reconfigure their capabilities anew with each internationalization episode. Institutional friction, in other words, is what turns the general evolution of DMCs described above into a specific, repeated process of reconfiguration.

This recursive reshaping carries two implications. First, sequence matters: an initial capability configuration enables a first international opportunity, and the experience of pursuing that opportunity modifies the configuration available for the next (Andersson & Evers, 2015; Weerawardena et al., 2019). Second, because this cycle repeats across successive opportunities, the capacity to reconfigure becomes itself a distinguishable managerial capability, separate from cognition, human capital, or social capital individual-

ly (Baishya et al., 2025; Helfat & Peteraf, 2015). It is this second-order capability—the ability to reconfigure, rather than merely the underlying resources being reconfigured—that this study proposes as the central mechanism linking opportunity-driven behavior to IP in the Colombian context.

## **3. Methodology**

### **3.1. Case approach**

The study employs a qualitative and exploratory research approach based on a case study strategy (Yin, 2009) to analyze the capabilities deployed by managers of international SMEs in pursuing IOs and how these capabilities are reconfigured to achieve IP in an emerging economy. The case study is appropriate for examining complex and context-specific issues (Eisenhardt & Graebner, 2007), facilitating the uncovering of intricate and dynamic processes under uncertainty.

Following authoritative studies (Eisenhardt, 2021; Yin, 2009), the case study strategy enables a more comprehensive understanding of hitherto unexplored phenomena and provides a more substantial base for theory building. The unit of analysis was the manager, director, or executive of SMEs in charge of internationalization decision-making. Consistent with previous studies (Coviello, 2015; Korhonen & Leppäaho, 2019), the international entrepreneur represents an appropriate unit of analysis, given their capacity to influence the firm's IP (Hambrick, 2007; Jones & Casulli, 2014; Zahra et al., 2005; Zucchella, 2021).

### **3.2. Case selection strategy**

The case studies were selected using a purposeful selection strategy combined with maximum variation logic (Patton, 2014). The research targeted a pool of SME managers in charge of internationalization decision-making and international activities via exporting. Participants were required to be at a senior level and to engage actively in the recognition and exploitation of opportunities overseas. Invitation e-mails were sent to twenty-five managers and executives; eight responded; finally, four managers and executives (32%) agreed to participate. The final selection criteria were based on the manager's decision-making power, relevant knowledge, experience, and willingness to provide rich insights. A set of four to ten cases is deemed appropriate for multiple case studies (Eisenhardt & Graebner, 2007; Eisenhardt, 2021), providing analytical depth and richness.

### **3.3. Research context: Colombia**

The data were collected from international SMEs

operating in Colombia, a Latin American country with an economy that works well as a proxy for understanding the region's dynamics. The World Economic Forum indicates that Colombia benefits from a relatively large market size and good macroeconomic results by regional standards. Nonetheless, it is evident that further improvement in the quality of the education system, with a particular focus on math and science, is of paramount importance if the country is to deliver the capacity to innovate and diversify its economy (World Economic Forum, 2020). Other areas for improvement include the country's institutional framework, in particular public institutions, which remain vulnerable to corruption and security issues. Further enhancements to the country's competitiveness could be achieved by structural reforms that foster competition and improve infrastructure, particularly in transport (World Economic Forum, 2020).

Colombia represents a particularly informative context for studying DMCs and IO processes for several reasons. First, as a Latin American EE, it exhibits high levels of uncertainty and institutional voids (e.g., regulatory inefficiencies, corruption, weak property rights protection) that are typical of the region but less severe than in some other EEs, making it a "middle-range" case that can illuminate mechanisms that might be obscured in extreme cases (Flyvbjerg, 2006). Second, Colombia has pursued aggressive trade liberalization

policies (e.g., free trade agreements with the US, EU, and Pacific Alliance partners), creating both opportunities and challenges for SME internationalization. Third, despite these favorable trade policies, Colombian SMEs face persistent resource constraints and institutional barriers, making the role of managerial capabilities particularly salient.

### 3.4. Firm and manager characteristics

In the study, international SMEs were defined as small and medium-sized, internationally oriented, competitive firms with less than 200 employees, with more than 10 percent of international revenues, and whose assets did not exceed 8,008,000 American dollars (Coviello 2015; European Commission 2010). The international SMEs were considered proprietarily limited or partnership entities but not publicly traded or government-owned firms. According to the IE literature (Coviello, 2015), international SMEs can be classified as follows: young (zero-six years old), adolescent (seven-twelve years old), or established small firms (older than thirteen years old). Table 1 presents demographic information of the cases under study, including both the characteristics of the SMEs and those of their managers, firms' international presence, and annual revenues.

Table 1. Case Characteristics

| Case   | Sector                 | Number of Staff | First international Market | Percentage of revenues | Firm managers Role                | Age | Gender |
|--------|------------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|-----------------------------------|-----|--------|
| Case A | Digital Marketing      | 25              | The US                     | 52 percent             | Co-founder & Sales Manager        | 25  | Male   |
| Case B | Textile Manufacturing  | 130             | The US                     | 95 percent             | Co-founder & Sales Manager        | 40  | Male   |
| Case C | Industry Manufacturing | 21              | The US                     | 100 percent            | Co-founder & Project Manager      | 42  | Male   |
| Case D | Software Design        | 180             | Brazil                     | 11 percent             | Innovation Manager & Board member | 37  | Male   |

Source: Own elaboration

### 3.5. Data Collection Procedures

The semi-structured interview questionnaire was designed to elicit responses regarding the managerial capabilities required to pursue IOs and the way managers reconfigure resources and capabilities to achieve IP and respond to dynamic environments. The initial questions were designed to guide the initial phase of the interview and encompassed four key aspects: 1) timing (early- vs. late-stage opportunities); 2) driving factors (*“What factors or issues did you consider when pursuing IOs?”*); 3) opportunity-related behavior (*“How did you recognize, evaluate, and exploit IOs?”*); 4) outcomes and effects of the pursuit of IOs (*“What did the international opportunity pursuit enable you and the firm to obtain?”*). Hence, more concrete questions were queried about the specific managerial capabilities required for 1) opportunity recognition (*“What capabilities did you consider in the recognition of IOs?”*); 2) opportunity evaluation (*“How did you evaluate IOs?”*); 3) opportunity exploitation (*“What capabilities did you consider in the exploitation of IOs?”*); 4) international performance (*“What capabilities were key to achieving IP? And what kinds of financial and non-financial outcomes did you obtain?”*).

In accordance with the recommendations set forth by Lamb, Sandberg, and Liesch (2011), the manager was requested to provide a more detailed explanation, accompanied by follow-up inquiries, such as: *“What do you mean by that? Can you provide examples of this? Who, when, where, what, which, how, and why?”* questions to prompt the generation of narratives that could elucidate the rationale behind decisions, actions, events, and relationships.

Two researchers conducted two interviews with each manager, with each interview lasting between one and one-and-a-half hours. The initial round of interviews was conducted with the objective of eliciting general and open-ended responses, thereby facilitating free expression and revelation of pertinent information. The second round of interviews was conducted to ask further questions from the initial interview and to pose more precise questions relating to the research topics. Conducting two interviews per informant served several purposes: (a) it allowed researchers to follow up on emerging themes and clarify ambiguities; (b) it enabled member checking, as preliminary interpretations could be validated with informants; and (c) it built trust and rapport, encouraging more candid responses on sensitive topics (e.g., institutional barriers, government inefficiency). All the interviews were recorded over a two-month period and then stored for later coding analysis using ATLAS.ti software.

In order to ensure construct validity (Yin, 2009), multiple sources of evidence were collected, including business and strategic plans, board meeting reports, firm public web-based materials, and news articles. These sources were selected to provide a comprehensive understanding of the subject matter. Furthermore, concrete evidence of internationalization was also requested and collected, including transaction sheets, client/partner's specific names, the year and significance of the internationalization event, photos of products and the physical firms, and physical product specimens. This was done with the assurance of total confidentiality. Table 2 shows the interview protocol outlining interviewed profiles, the hours of the interview, the interview period, the number of interviews, and the documentary information taken to triangulate information.

Table 2. Interview Protocol

| Case   | Manager's or executive's name | Hours of interview  | Interview period | Number of interviews | Documentary information                                                                                 |
|--------|-------------------------------|---------------------|------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Case A | Digital Marketing Chief       | 3 Hours, 30 minutes | 2 Months         | 2                    | Business plan, firm public web-based materials, news articles, and photos or samples of product/service |
| Case B | General Manager               | 3 Hours, 15 minutes | 2 Months         | 2                    | Business plan, firm public web-based materials, news articles, and photos or samples of product/service |
| Case C | General Manager               | 2 Hours, 50 minutes | 2 Months         | 2                    | Business plan, firm public web-based materials, news articles, and photos or samples of product/service |
| Case D | Innovation Manager            | 3 Hours, 20 minutes | 2 Months         | 2                    | Business plan, firm public web-based materials, news articles, and photos or samples of product/service |

Source: Own elaboration

To ensure reliability (Yin, 2009), a data collection protocol was validated by an expert researcher in case it required improvement to ensure transparency and replication and to guarantee rigorous research procedures for data collection and analysis. The protocol included: (a) the research questions and their link to interview questions; (b) the case selection criteria; (c) the interview guide; (d) the procedures for recording, transcribing, and storing data; and (e) the coding and analysis procedures.

### **3.6. Case descriptions**

Case A is a digital marketing agency expert in Above the Line (ATL) graphic design, search engine optimization, brand positioning, and digital networking management. The agency specializes in business processes oriented to customer management and using technological tools with commercial applications and artificial intelligence. Its differentiating and successful value proposition is based on a high-quality customer service model. Since its inception in international markets, the firm has offered its services to Abbott, Coke, BMW, Honda, and Chevrolet. The brand operates in countries such as the US, Mexico, Chile, Uruguay, and Argentina. The firm also offers other firms a complete service portfolio to open foreign operations internationally. In 2017, this firm was distinguished by LATAM Awards as one of the most outstanding advertising agencies in Latin America.

Case B is a family-run company committed to quality and custom-made service. The firm designs and manufactures premium cycling apparel for teams and riders worldwide. They have created an extensive line of men's and women's premium retail apparel available through bicycle dealers and directly on their website. They have developed a reputation for making top-of-the-range cycling apparel through their detail-oriented and innovative techniques and fabric technologies. The brand has three fundamental values: authentic love for sport, commitment to a premium experience, and a desire to be a cycling leader. Case B grows consistently because they focus on the sport's new tendencies and aims to wow their customers by proposing new cycling standards.

Case C is a young, innovative company that designs, manufactures, and commercializes thermal processing equipment of high technological standard. This efficient plasma nitriding system is an environmentally friendly and efficient nitriding process that uses plasma as a source of energy and nitriding elements. Due to its sputter cleaning capability, plasma nitriding offers the most consistent results of all nitriding processes. According to the general manager, passion lies in generating technology and adding value. They are

the best client partner in thermal processing, providing modern, flexible, and high-quality solutions at a competitive cost. In 2010, Case C launched its first Glow-Tech plasma nitriding equipment prototype, presenting its first international sale in 2014 in the US. In 2015, the company extended its sales representation to Europe and Asia. This firm was recognized as one of the most innovative exporting companies in Colombia in 2017, according to the Unipymes Foundation, a governmental institution promoting internationalization.

Case D is a software solutions company that provides effective solutions in the electrical and telecommunications sectors. The firm is dedicated to developing custom software and managing business applications that transform data into actionable intelligence for organizations' strategic and tactical business decisions. Additionally, the company offers innovative solutions using the most advanced analytical techniques in software engineering for three specific lines of business: software engineering, business analytics, and specialized products for the electricity sector. The Energy Suite, developed by the firm, provides users with unlimited resources for the collection and predictive analysis of large volumes of information. The innovation director has indicated that the firm's approach is based on the integration of human knowledge, innovation, and excellence to offer customers a unique product. In 2017, the company obtained an important award recognizing its innovative and transformative contributions to the industry.

### **3.7. Data analysis and procedure**

The case study approach involved the implementation of a comprehensive theory-driven coding and followed a phenomenon-driven coding methodology (Gioia et al., 2013). The elaborate coding process was an iterative process between theory and evidence. In line with relevant authors (Gioia et al., 2013), the inductive analysis was initially grounded in theoretical concepts around the central themes of the research and the data. At this point, the coding scheme procedure was structured around the opportunity-related behavior dimensions (discovery, enactment, evaluation, exploitation) and their individual-level antecedents.

Following the authoritative authors (Corbin & Strauss, 2015; Gioia et al., 2013), the study followed three phases: 1) Identifying first-order concepts (open coding): First-order concepts were identified by examining the audio scripts. Emerging concepts and their relationships were frequently discussed among the research team. This phase involved line-by-line coding of interview transcripts, staying close to the language and terms used by informants (e.g., "it is necessary to have curiosity," "English allows for international lear-

ning.” “government assistance agencies are inefficient”). 2) Relating concepts to second-order themes (axial coding): Meaningful causal and effect relationships and patterns were identified to create distinct second-order themes containing similar concepts in a data regrouping exercise. For example, codes such as “resilience,” “proactiveness,” “creativity,” and “risk-taking” were grouped under the second-order theme “mental schemas and heuristics,” which subsequently informed the aggregate dimension “managerial cogni-

tion.” A data reduction process was followed to eliminate irrelevant constructs. 3) Clustering and organizing aggregate dimensions to develop theory (selective coding): First-order concepts and second-order themes were clustered into refined aggregate dimensions to validate relationships and advance theory. This phase involved iteratively comparing emerging patterns with existing DMC theory and refining the coding structure until theoretical saturation was achieved. Table 3 shows the corresponding coding procedure.

Table 3. Coding scheme process

| Opportunity related                                               | Aggregate dimensions | Second-order themes                                                                                      | First-order concepts                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Discovery, enactment, evaluation, and exploitation of IOps</b> | Cognition            | Mental schemas, mental models, simplified models, bounded rationality, heuristics, perception, intention | *Commitment, resilience, and perseverance are key to opening an international office. *Motivation, ambition, and desire to achieve personal goals. *It is necessary to have curiosity, creativity, and risk-taking. *Global vision is crucial to see the world as a unique market and expand to other countries. *It is imperative to adapt to the cultural norms of other businesses. |
|                                                                   | Human capital        | Knowledge, learning, personal abilities, managerial competencies                                         | *Educational studies open new opportunities abroad. *Prior experience enabled me to go abroad. * Understanding each country's regulations and norms is essential. *English allows for international learning and networking. *Experiential knowledge and IT skills paved the way to go internationally.                                                                                |
|                                                                   | Social capital       | Relationships, networks, networking, ties, alliances, interactions                                       | *Strengthening relationships with various stakeholders is fundamental. *Relatives' expertise and extensive network are instrumental. *Attending international trade fairs is key to extending strategic ties. *Word of mouth is critical to get more customers. *Lack of government assistance and quality information are constraints.                                                |
| <b>Outcomes</b>                                                   | Financial            | Sales, profitability                                                                                     | *Exploiting opportunities leads to growth. *Operating abroad allows for new business, investment, and profits.                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                   | Non-financial        | More refined managerial capabilities, organizational performance                                         | *Exploiting opportunities allows for better cognitive capabilities, strategic networks, and superior human capabilities. *Operating abroad leads to better organizational efficiency.                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Context</b>                                                    | National             | Formal institutions / informal institutions * Institutional voids / national institutional conditions    | * Corruption, bureaucracy, regulative constraints, no transparency, poor legal frameworks, high tax rates, excessive procedures, unavailability of capital, inefficient government assistance agencies, government networks, institutions.                                                                                                                                             |
|                                                                   | International        | Liability of foreignness/liability of                                                                    | * Lack of foreign business networks, strong competence, home country negative perception of the home country.                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Source: Own elaboration

In order to find textual data as first-order code matches and compare/contrast observations, within-case (independent case interpretation) and cross-case (pattern-matching logic) analysis (Eisenhardt, 2021) were also considered to look for patterns, differences, and commonalities and thus achieve a richer understanding of the phenomenon. Within-case analysis allowed us to understand each firm's unique configuration of DMCs and opportunity-related behaviors, while cross-case analysis enabled the identification of recurring patterns and contingencies across the four cases.

## 4. Results analysis

Under a dynamic managerial capability approach, we focused on what capabilities managers of international SMEs deploy to pursue international opportunities and how they reconfigure these capabilities to achieve international performance in the context of an emerging economy. Our results highlight how managers deploy three managerial capabilities — cognition, human capital, and social capital — when pursuing international opportunities and how the orchestration of these capabilities sets out the conditions to reconfigure existing resources and capabilities to respond to dynamic environments and achieve international performance.

### 4.1. Managerial cognition for international opportunities

The cases demonstrate that the managers use cognitive heuristics — proactiveness, risk-taking, and innovativeness — to pursue international opportunities. As the manager of Case A relates: *“Learning by doing and not waiting to have complete knowledge about regulations are essential to explore new horizons across national borders and sense significant opportunities”*. Managers of cases C and D describe a similar orientation, applying it respectively to studying international technology standards and to using innovative cloud platforms to compete with firms abroad.

A global mindset and international vision further shape how managers recognize opportunities. The manager of Case C explains: *“I had the opportunity to live in the US studying the English language, which opened my opportunities to study in Europe. Due to that experience, I could see the world differently.”* The manager of Case A describes a vision of the world as a single market, which led the firm to expand internationally within its first year of operation. Finally, personal motivators — passion, self-confidence, ambition, and commitment — recur across cases as drivers of opportunity pursuit, as the manager of Case C summarizes: *“The opportunity is out there: you only need to get it...”*

*It is necessary to possess curiosity and self-confidence.”* As the following sections show, this initial cognitive configuration — however well-suited to a first international opportunity — does not remain fixed once that opportunity is pursued.

### 4.2. Managerial human capital for international opportunities

Managers' entrepreneurial experience, prior knowledge, education, and experiential knowledge abroad allow them to manage technological advances to recognize and develop international opportunities. The manager of Case C relates: *“I studied a Master's and internship in a leading German company in Switzerland. When I returned, I started my company,”* while also drawing on experience gained across three prior companies. Market and cultural knowledge similarly enable managers to adapt their value proposition: the manager of Case B explains that understanding how clients “speak and behave” shapes the firm's offering, while the manager of Case A stresses that recognizing each country's culture and institutional norms directly translates into greater profits abroad.

Technological and linguistic knowledge both complete this capability. Easy access to the Internet was, for Case C, foundational to the firm's very creation, while digital media served Case A as a channel to reach foreign markets. English language proficiency recurs as a strategic — not merely communicative — tool: as the manager of Case C puts it, *“English language skills let me go international, learn, and get in touch with many critical strategic agents... and define international visits and sales”*. As with managerial cognition, this initial repertoire of human capital is not a fixed credential acquired once; subsequent sections show how it is extended and reshaped as managers accumulate international experience.

### 4.3. Managerial social capital for international opportunities

Business networks — built through direct relationships — investment, trade fairs, and strategic alliances — are central to how managers recognize and develop international opportunities. The manager of Case A summarizes, *“We need to invest in meeting people. They are better and more valuable than money. They help grow our business”*. For Case D, a strategic alliance with a *recognized Colombian company* opened the possibility to offer specialized services across five Latin American countries, while the managers of Case C and Case B both describe international trade fairs as a primary channel for meeting strategic contacts and staying attuned to industry developments. Family ties operate alongside these formal networks: the manager of Case C credits his father's contacts with helping him

“recognize opportunities abroad,” and the manager of Case B similarly draws on relatives living in the US to identify market trends. Word-of-mouth and digital/social networks further extend this reach, as illustrated by a multinational client who approached Case A after receiving a favorable reference at a trade fair.

Different from what the IE literature contends, the cases reveal that institutional networks — government assistance agencies and officials — are perceived as inefficient and largely irrelevant allies. The manager of Case A relates: *“Government institutions do not care for smaller firms. Unfortunately, some private institutions, which are supposed to foster internationalization, are only profit-oriented”*. The manager of Case C adds: *“Institutions impose many requirements for small company operations. Taxes are very high, and the institutional red tape discourages managers and entrepreneurs from starting a new venture”*. Notably, this persistent institutional friction is not merely a constraint that managers learn to tolerate: as the next section shows, it functions as a recurring trigger that forces the very networks and capabilities described above to be continuously rebuilt.

#### **4.4. Reconfiguration of capabilities in the pursuit of international opportunities and international performance**

The case findings reveal that managerial cognition, human capital, and social capital do not remain static once deployed: each internationalization episode leaves managers with a modified capability configuration, which in turn shapes how the next opportunity is recognized and pursued. This recursive pattern — rather than the mere co-presence of the three capabilities — is what the following evidence illustrates, drawing primarily on Case A and Case C, where the data most clearly capture a before-and-after contrast.

Case A offers the clearest evidence of cognitive reconfiguration triggered by a specific event. Prior to its current venture, the manager had attempted a first business partnership that failed due to a lack of shared vision among partners: *“I learned a lot from previous experience in 2011. When I started my business with some colleagues, we all failed to work in harmony, and we didn’t find common goals. Thus, we had to stop and finish our business society. Two years later, I started up again but with new partners and established from the beginning rules and aims to achieve. As such, we set up a new business vision and new perspectives, such as going abroad from the beginning.”*

This account illustrates a clear sequence: an initial cognitive configuration is destabilized by a concrete failure and subsequently replaced — not merely refined — by a reconfigured configuration in which international orientation is built into the venture’s founding

logic, consistent with Case A’s documented expansion within its first year of operation. A second, cumulative form of reconfiguration is evident in Case C, where cognition and market knowledge evolve incrementally across successive opportunities rather than through a single disruptive event: *“The first international opportunity has given us meaningful learning all the time, and so far, we have opened new market opportunities with a partnership in Peru. We are offering our technology in India with possibilities to get access to Kazakhstan, Iran, Russia, and South Korea... Every time I exploit new opportunities... my mind begins to collect information and data that I can use later in that uncertain future. Then, those ideas connect themselves in time.”*

Here, reconfiguration follows a recursive logic: the capability set resulting from one opportunity becomes the point of departure for recognizing the next. This interplay extends to human and social capital, as the Case A manager reflects: *“Since our inception, we have learned by doing, and thus we have changed our value proposition... It has also offered me new business networks and a sophisticated understanding of how different cultures work, increasing the firm’s intangible resources.”*

Notably, in both anchor cases, the trigger for reconfiguration is inseparable from the institutional environment: both managers describe persistent institutional inefficiency — rather than a one-time event — as what forced them to rely on self-taught knowledge and informally built networks instead of institutional support. Read alongside the evidence above, this suggests that institutional friction functions less as a background constraint and more as an active, recurring trigger for capability reconfiguration.

## **5. Discussion**

This study aims to understand not only how managers deploy managerial capabilities in international SMEs when pursuing Ios, but how — and under what conditions — these managerial capabilities are reconfigured to achieve IP in the context of a Latin American EE. The findings suggest that managerial capabilities constitute a critical mechanism through which managers navigate uncertainty, overcome institutional friction, and mobilize resources to pursue opportunities beyond national borders. More specifically, the evidence indicates that cognitive, human capital, and social capital capabilities are not deployed as fixed endowments: they are continuously reconfigured in response to evolving environmental conditions and recurring institutional obstacles. Through this process, managerial capabilities enable the recognition, evaluation, and

exploitation of international opportunities while simultaneously supporting the achievement of international performance.

The findings show that managers jointly draw on cognitive, human capital, and social capital capabilities to pursue IOs, rather than relying on any single capability in isolation. Cognitive aspects such as passion, motivation, self-efficacy, resilience, and personal commitment help managers pursue IOs even under adverse and turbulent national conditions (Chen et al., 2016; Hock-Doepgen et al., 2025; Tabares et al., 2022; Terán-Yépez et al., 2022), while proactiveness, risk-taking, innovativeness, and global vision further enable recognition and pursuit of IOs (Bianchi et al., 2017; Nummela et al., 2004; Tabares et al., 2021). At the same time, managerial human capital — market, technological, technical, and linguistic knowledge (Eriksson et al., 2014; Felzensztein et al., 2021; Hurmerinta et al., 2015) — allows managers to assess the adequacy of resources and formulate viable IOs, consistent with prior IE findings on the role of prior knowledge and education (Merín-Rodríguez et al., 2025; Weerawardena et al., 2019). Managerial social capital complements both: prior business and family networks, as well as intermediaries, distributors, and trade exhibitions, provide access to critical resources and diversified opportunities in uncertain and unregulated markets (Amorós et al., 2016; Orengo, 2012; Tabares et al., 2021). Rather than treating these three findings as separate contributions, we take their joint presence across all four cases as the baseline capability configuration from which reconfiguration departs. Therefore, we propose:

**Proposition 1:** *Managers of international SMEs from Latin American emerging economies jointly deploy managerial cognition, human capital, and social capital capabilities — rather than any single capability in isolation — to recognize, evaluate, and exploit international opportunities under evolving and changing conditions.*

Unlike what much of the literature exposes, the study shows that national institutions — government assistance agencies and government agency officials — are perceived as not strategic but as obstacles in identifying and pursuing IOs in the context of a Latin American EE. Critically, the findings from Case A and C indicate that this institutional inefficiency is not episodic but persistent, and it is precisely this persistence that forces managers to repeatedly revise how they mobilize their capabilities rather than simply adapting once and thereafter operating on that adaptation. Managers facing higher network transaction costs and regulatory uncertainty (Heubeck & Meckl, 2022; Tabares et al., 2021) do not merely develop a fixed set of

sophisticated cognitive responses; they must reconstruct their approach with each new institutional obstacle encountered, relying on self-taught knowledge and informally built networks in place of institutional support (Jafari-Sadeghi et al., 2021; Kiss et al., 2012). Therefore, we propose:

**Proposition 2:** *Persistent — rather than episodic — institutional voids in Latin American emerging economies function as a recurring trigger that compels managers of international SMEs to reconfigure, rather than merely adapt, their managerial capabilities in the pursuit of international opportunities.*

The case findings reveal that this reconfiguration follows a recursive, sequential logic rather than a single deployment-to-adaptation shift. In some cases, reconfiguration is set in motion by a discrete disruptive event: Case A shows a manager whose initial, unstructured business vision was destabilized by the failure of a first venture, and who subsequently built a reconfigured — not merely refined — cognitive orientation in which international expansion was embedded in the new venture's founding logic from its first year of operation. In other cases, reconfiguration accumulates incrementally across successive opportunities without a single triggering event: Case C illustrates how the capability configuration that enabled a first international sale becomes, in turn, the foundation for recognizing and pursuing each subsequent opportunity — from an initial market to a partnership in Peru, and from there to India and beyond — in a process the firm's founder describes as ideas that “connect themselves in time.” In both patterns, managerial human and social capital develop jointly with — and partly through — cognitive change: previous mental models shape which social ties managers seek and what knowledge they pursue (Acedo & Jones, 2007; Andersson & Evers, 2015), while human capital and social capital reciprocally elevate proactiveness, risk-taking, and global mindset (Amorós et al., 2016; Eriksson et al., 2014; Mostafiz et al., 2019; Tabares et al., 2021). Therefore, we propose:

**Proposition 3:** *The reconfiguration of managerial cognition, human capital, and social capital in the pursuit of international opportunities follows a recursive pattern, whether triggered by a single disruptive event or accumulated incrementally across successive opportunities, such that the capability configuration resulting from one internationalization episode becomes the point of departure for the next.*

Taken together, these findings indicate that the capacity to reconfigure — not the underlying resources being reconfigured — constitutes a distinguisha-

ble managerial capability in its own right. Individuals' behavior in pursuing IOs becomes a dynamic managerial capability that permits managers to create, expand, and modify existing capabilities in turbulent and evolving contexts (Helfat & Martin, 2015; Zahra et al., 2005), providing them with a global market-focused learning capability, a network-learning capability, and a global-marketing capability with which to pursue opportunities abroad (Weerawardena et al., 2019). Therefore, we propose:

**Proposition 4:** *The accumulated capacity to reconfigure managerial cognition, human capital, and social capital across successive international opportunities constitutes a higher-order dynamic managerial capability that enables managers of international SMEs from Latin American emerging economies to respond to evolving environments and achieve sustained international performance.*

## 6. Conclusion

### 6.1. Theoretical implications

This study makes one central theoretical contribution, developed through two complementary insights, and extends it to an underexplored empirical context. The central contribution is a reconceptualization of the relationship between institutional voids and managerial capabilities in international entrepreneurship. Where much of the literature treats institutional inefficiency as a constraint that managers work around using an existing capability set (Kiss et al., 2012; Lu et al., 2010), this study's findings — particularly Proposition 2 — indicate that persistent institutional friction functions as an active, recurring trigger that compels managers to reconfigure their cognitive, human capital, and social capital capabilities, rather than adapt them once and thereafter apply them as fixed. This distinction matters theoretically because it shifts the explanatory weight from the capabilities themselves to the process through which they change.

Building on this, the study's second insight (Propositions 3 and 4) identifies how this reconfiguration unfolds: not as a uniform response, but as a recursive pattern that can be triggered either by a single disruptive event — as in the case of a manager whose founding vision was reshaped by an early business failure — or by incremental accumulation across successive opportunities, where the capability configuration resulting from one internationalization episode becomes the point of departure for the next. Across both patterns, the capacity to reconfigure — rather than the

underlying resources being reconfigured — emerges as a distinguishable, higher-order dynamic managerial capability (Helfat & Martin, 2015; Helfat & Peteraf, 2015; Zahra et al., 2005). This addresses recent calls to examine the micro-foundations of dynamic managerial capabilities as a process rather than a static inventory of traits (Kryeziu et al., 2024; Tabares et al., 2022).

Finally, this study extends both insights to a context that remains comparatively underexamined in IE research: Latin American SMEs, where most EE-focused studies concentrate on Asian firms (Bangara et al., 2012; Kiss et al., 2012; Lu et al., 2010). The four Colombian cases examined here illustrate different pathways through which reconfiguration under institutional friction can unfold — from technological innovation to service-based internationalization — suggesting that the mechanism identified here is not idiosyncratic to a single industry or firm type and offering a starting point for comparative work in other Latin American economies.

### 6.2. Managerial implications

The study's findings offer practical insights mainly to managers and executives of international SMEs. For managers, the central implication is a shift in how institutional friction itself should be interpreted. Rather than treating regulatory uncertainty, bureaucratic inefficiency, or high transaction costs as obstacles to be tolerated until conditions improve, the findings suggest that these recurring frictions are precisely the moments that call for deliberate reconfiguration of managerial capabilities — revisiting existing mental models, actively seeking new knowledge, and rebuilding networks — rather than a one-time adjustment. Managers who treat institutional friction as a signal to reconfigure, rather than as a fixed cost of doing business, are better positioned to convert each such episode into the foundation for the next international opportunity.

Because reconfiguration follows a recursive pattern, managers should also expect — and plan for — the fact that the capabilities that enabled a first international opportunity are unlikely to be sufficient, unmodified, for the next one. Practically, this means treating each internationalization episode as a source of capability-relevant learning to be deliberately captured (e.g., documenting what changed in decision-making, contacts, or market knowledge after each opportunity) rather than assuming that initial success signals a stable formula to be replicated. Firms whose founders can articulate what changed in their own thinking, knowledge, or networks after each international opportunity are, in effect, exercising the higher-order reconfiguration capability that this study identifies as a key driver of sustained international performance.

Regarding managerial human capital, managers should continue to deliberately augment market, technical, and linguistic knowledge (Bianchi et al., 2017; Eriksson et al., 2014; Hurmerinta et al., 2015); but the findings suggest this augmentation is most valuable when treated as an evolving repertoire-built opportunity by opportunity, not a one-time credential to be acquired before internationalizing. Similarly, given that institutional networks were consistently perceived as unhelpful across cases, managers should prioritize building and reshaping informal and international networks — business ties, trade intermediaries, and word-of-mouth referrals — as a substitute source of the institutional support that is often unavailable in Latin American EEs.

For policymakers, the findings suggest that the standard toolkit of financial resources, export subsidies, and market information (while still valuable) addresses only part of what SMEs need. Because institutional inefficiency itself appears to function as a trigger that managers must repeatedly work around rather than resolve, policies aimed at reducing the *recurrence* of these frictions — through more stable and predictable regulatory processes, rather than one-off support programs — would likely do more to support sustained international performance than additional one-time assistance instruments.

### 6.3. Limitations and research avenues

As with any other study, this research has certain limitations, some of which point directly to avenues for future research. First, the individual manager was the central unit of analysis, and the influence of key external factors on entrepreneurial behavior — such as government regulation and policy — was not examined in detail, even though the findings themselves suggest these factors play a significant role. Second, the study focused exclusively on international SMEs, excluding larger firms such as multinational corporations, whose governance and financial capacities differ substantially. Third, the study was conducted within a single Latin American country, which limits the generalizability of the findings to other institutional contexts.

Fourth, the case selection process may carry a degree of self-selection bias. Of the twenty-five managers initially invited to participate, eight responded, and four ultimately agreed to take part in the study. Managers willing to discuss their internationalization process in depth may differ systematically — for instance, in confidence or perceived success — from those who declined, which could affect the range of experiences captured.

Fifth, because each case was examined primarily

through the perspective of its founder or senior executive, the study reflects an elite-informant view of capability reconfiguration. Middle managers, employees involved in day-to-day international operations, or external actors (such as trade partners or institutional counterparts) might describe the same reconfiguration episodes differently or identify triggers and changes that founders do not report or recall.

Sixth, the evidence available for reconfiguration is not evenly distributed across the four cases. As noted in Section 4.4, Cases A and C provide clear before-and-after evidence of capability reconfiguration, while the data collected for Cases B and D more strongly evidenced capability deployment than reconfiguration — a pattern that may reflect these firms' longer operating histories rather than the absence of reconfiguration itself. Future studies aiming to document reconfiguration would benefit from probing explicitly for "before versus after" contrasts around specific internationalization episodes at the time of data collection, rather than relying on retrospective accounts of general capability use.

These limitations open several avenues for future research. One direction is to replicate this study in other Latin American EEs or to undertake cross-national comparative case studies to establish whether the recursive reconfiguration pattern identified here holds beyond Colombia. A second direction is to test the proposed propositions using quantitative designs capable of confirming the relationships between institutional friction, capability reconfiguration, and international performance at scale. A third direction is to extend this analysis to large global firms, where the firm rather than the individual manager would be the primary unit of analysis, and where governance structures may shape reconfiguration differently. Finally, future research could examine the relationship between managerial and organizational-level dynamic capabilities and could explore international opportunity pursuit through the lens of effectuation theory, both of which remain underexplored in connection with the reconfiguration mechanism proposed here.

## References

- Acedo, F. J., & Jones, M. V. (2007). Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. *Journal of World Business*, 42(3), 236–252. <https://doi.org/10.1016/J.JWB.2007.04.012>
- Adna, B. E., & Sukoco, B. M. (2020). Managerial cognitive capabilities, organizational capacity for change, and performance: The moderating effect of social capital. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1843310>

- Adner, R., & Helfat, C. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011–1025. <https://doi.org/10.1002/smj.331>
- Alvarez, S., & Barney, J. (2007). Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1–2), 11–26. <https://doi.org/10.1002/sej.4>
- Amorós, J. E., Basco, R., & Romaní, G. (2016). Determinants of early internationalization of new firms: the case of Chile. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), 283–307. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0343-2>
- Andersson, S., & Evers, N. (2015). International opportunity recognition in international new ventures—a dynamic managerial capabilities perspective. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(3), 260–276. <https://doi.org/10.1007/s10843-015-0149-5>
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(2). <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0424>
- Baishya, S., Karna, A., Mahapatra, D., Kumar, S., & Mukherjee, D. (2025). Dynamic managerial capabilities: A critical synthesis and future directions. *Journal of Business Research*, 186. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115015>
- Bangara, A., Freeman, S., & Schroder, W. (2012). Legitimacy and accelerated internationalisation: An Indian perspective. *Journal of World Business*, 47(4), 623–634. <https://doi.org/10.1016/J.JWB.2011.09.002>
- Bianchi, C., Glavas, C., & Mathews, S. (2017). SME international performance in Latin America. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1), 176–195. <https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2016-0142>
- Chandra, Y. (2017). A time-based process model of international entrepreneurial opportunity evaluation. *Journal of International Business Studies*, 48(4), 423–451. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0068-x>
- Chandra, Y., & Coviello, N. (2010). Broadening the concept of international entrepreneurship: 'Consumers as International Entrepreneurs.' *Journal of World Business*, 45(3), 228–236. <https://doi.org/10.1016/J.JWB.2009.09.006>
- Chen, J., Saarenketo, S., & Puumalainen, K. (2016). Internationalization and value orientation of entrepreneurial ventures—a Latin American perspective. *Journal of International Entrepreneurship*, 14(1), 32–51. <https://doi.org/10.1007/s10843-016-0169-9>
- Chetty, S., Karami, M., & Martín, O. M. (2018). Opportunity Discovery and Creation as a Duality: Evidence from Small Firms' Foreign Market Entries. *Journal of International Marketing*, 26(3), 70–93. <https://doi.org/10.1509/jim.17.0005>
- Corbin, J. M., & Strauss, A. L. (2015). Basics of qualitative research : techniques and procedures for developing grounded theory.
- Coviello, N. (2015). Re-thinking research on born globals. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 17–26. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.59>
- Eisenhardt, & Graebner. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888>
- Eisenhardt, K. M. (2021). What is the Eisenhardt Method, really? *Strategic Organization*, 19(1). <https://doi.org/10.1177/1476127020982866>
- Ellis, P. (2011). Social ties and international entrepreneurship: Opportunities and constraints affecting firm internationalization. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 99–127. <https://doi.org/10.1057/jibs.2010.20>
- Eriksson, T., Nummela, N., & Saarenketo, S. (2014). Dynamic capability in a small global factory. *International Business Review*, 23(1), 169–180. <https://doi.org/10.1016/J.IBUSREV.2013.03.007>
- European Commission. (2010). SME definition | Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. [https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en)
- Felzensztein, C., Saridakis, G., Idris, B., & Elizondo, G. P. (2021). Do economic freedom, business experience, and firm size affect internationalization speed? Evidence from small firms in Chile, Colombia, and Peru. *Journal of International Entrepreneurship* 2021, 1–42. <https://doi.org/10.1007/S10843-021-00303-W>
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Gonzalez-Perez, M. A., Manotas, E. C., & Ciravegna, L. (2016). International SMEs from emerging markets—Insights from the Colombian textile and apparel industry. *Journal of International Entrepreneurship*, 14(1), 9–31. <https://doi.org/10.1007/s10843-016-0170-3>
- Hambrick. (2007). Upper Echelons theory: an update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334–343. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24345254>
- Helfat, & Martin. (2015). Dynamic managerial capabilities: review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, 41(5), 1281–1312. <https://doi.org/10.1177/0149206314561301>
- Helfat, & Peteraf. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831–850. <https://doi.org/10.1002/smj.2247>
- Heubeck, T., & Meckl, R. (2022). Antecedents to cognitive business model evaluation: a dynamic managerial capabilities perspective. *Review of Managerial Science*, 16(8). <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00503-7>
- Hock-Doepgen, M., Heaton, S., Clauss, T., & Block, J. (2025). Identifying microfoundations of dynamic managerial capabilities for business model innovation. *Strategic Management Journal*, 46(2). <https://doi.org/10.1002/smj.3663>
- Hurmerinta, L., Nummela, N., & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2015). Opening and closing doors: The role of language in international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, 24(6), 1082–1094. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.04.010>
- Jafari-Sadeghi, V., Amoozad Mahdiraji, H., Bresciani, S., & Pellicelli, A. C. (2021). Context-specific micro-foundations and successful SME internationalisation in emerging markets: A mixed-method analysis of managerial resources and dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 134. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.027>
- Jones, M. V., & Casulli, L. (2014). International Entrepreneurship: Exploring the Logic and Utility of Individual Experience Through Comparative Reasoning Approaches. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(1), 45–69. <https://doi.org/10.1111/etap.12060>
- Kiss, N., Danis, W., & Cavusgil, T. (2012). International entrepreneurship research in emerging economies: A critical review and research agenda. *Journal of Business Venturing*, 27(2), 266–290. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSVENT.2011.09.004>
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2011). International opportunity recognition among small and medium-sized family firms. *Journal of Small Business Management*, 49(3), 490–514. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2011.00326.x>
- Kor, Y. Y., & Mesko, A. (2013). Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic Management Journal*, 34(2), 233–244. <https://doi.org/10.1002/smj.2000>
- Korhonen, S., & Leppäaho, T. (2019). Well-trodden highways and roads less traveled: Entrepreneurial-oriented behavior and identity construction in international entrepreneurship narratives. *Journal of International Entrepreneurship*, 17(3), 355–388. <https://doi.org/10.1007/s10843-019-00246-3>
- Kryeziu, L., Kurutkan, M. N., Krasniqi, B. A., Ramadani, V., Hajrullahu, V., & Haziri, A. (2024). Cognitive styles and dynamic managerial

- capabilities: implications for SMEs in a transition economy. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 30(1). <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2023-0406>
- Lamb, P., Sandberg, J., & Liesch, P. W. (2011). Small firm internationalisation unveiled through phenomenography. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 672–693. <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.8>
- Lindstrand, A., & Hånell, S. M. (2017). International and market-specific social capital effects on international opportunity exploitation in the internationalization process. *Journal of World Business*, 52(5), 653–663. <https://doi.org/10.1016/J.JWB.2017.05.002>
- Lu, Y., Zhou, L., Bruton, G., & Li, W. (2010). Capabilities as a mediator linking resources and the international performance of entrepreneurial firms in an emerging economy. *Journal of International Business Studies*, 41(3), 419–436. <https://doi.org/10.1057/JIBS.2009.73>
- Mainela, T., Puhakka, V., & Servais, P. (2014). The Concept of International Opportunity in International Entrepreneurship: A Review and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(1), 105–129. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12011>
- Merín-Rodríguez, J., Alegre, J., & Dasí, À. (2025). International entrepreneurship in innovative SMEs: Examining the connection between CEOs' dynamic managerial capabilities, business model innovation and export performance. *International Business Review*, 34(2). <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102321>
- Mostafiz, M. I., Sambasivan, M., & Goh, S. K. (2019). Impacts of dynamic managerial capability and international opportunity identification on firm performance. *Multinational Business Review*, MBR-09-2018-0061. <https://doi.org/10.1108/MBR-09-2018-0061>
- Nummela, N., Saarenketo, S., & Puumalainen, K. (2004). A global mindset - A prerequisite for successful internationalization? *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 21(1), 51–64. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2004.tb00322.x>
- Orengo, K. (2012). Internationalization and Entrepreneurial Orientation. A Network perspective: Four Cases of Puerto Rican SMEs. AD-Minister, 21.
- Oviatt, B., & McDougall, P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537–554. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x>
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods + writing up qualitative research*, 3rd ed. Sage Publications.
- Tabares, A. (2017). International entrepreneurship under an institutional regulative dimension: A cross-national study. *Espacios*, 38(52).
- Tabares, A., Alvarez, C., & Urbano, D. (2015). Born Globals From the Resource-Based Theory: a Case Study in Colombia. *Journal of Technology Management & Innovation*, 10(2), 155–165. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242015000200011>
- Tabares, A., Chandra, Y., Alvarez, C., & Escobar-Sierra, M. (2021). Opportunity-related behaviors in international entrepreneurship research: a multilevel analysis of antecedents, processes, and outcomes. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(1). <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00636-3>
- Tabares, A., Londoño-Pineda, A., Cano, J. A., & Gómez-Montoya, R. (2022). Rural Entrepreneurship: An Analysis of Current and Emerging Issues from the Sustainable Livelihood Framework. *Economies* 2022, Vol. 10, Page 142, 10(6), 142. <https://doi.org/10.3390/ECONOMIES10060142>
- Teece, D. (2012). Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395–1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Terán-Yépez, E., Jiménez-Castillo, D., & Sánchez-Pérez, M. (2022). The role of affect in international opportunity recognition and the formation of international opportunity beliefs. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00551-7>
- Weerawardena, J., Mort, G. S., & Liesch, P. W. (2019). Capabilities development and deployment activities in born global B-to-B firms for early entry into international markets. *Industrial Marketing Management*, 78(February 2016), 122–136. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.06.004>
- World Economic Forum. (2020). *Global Competitiveness Report 2020* | World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research : design and methods* (Sage). Sage Publications.
- Zahra, S., Sapienza, H., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda\*. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>
- Zahra, S., Korri, J. S., & Yu, J. (2005). Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, 14(2), 129–146. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.005>
- Zucchella, A. (2021). International entrepreneurship and the internationalization phenomenon: taking stock, looking ahead. *International Business Review*, 30(2), 101800. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101800>

#### Data Availability Statement:

The manuscript has no associated data.

#### Declaration of Conflicting Interests:

The author declares no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

#### Funding:

The author declares that no financial support was received for the research, authorship, and/or publication of this article.

#### Declaration on the Use of Generative Artificial Intelligence:

The author declares that generative artificial intelligence tools such as Claude (Anthropic) and ChatGPT were used to assist with language editing and paraphrasing, restructuring of argumentation across sections. The tools were not used to collect, generate, or fabricate research data, interview transcripts, or empirical findings. All data reported in this study were collected directly by the author through the case study protocol described in Section 3. The author reviewed, edited, and took full responsibility for the content of this publication, including the accuracy and integrity of all reported findings.



Artículo empírico

# Configuración relacional de capacidades de agencia, capacidad política colectiva y justicia epistémica en mujeres emprendedoras colombianas

*Relational configuration of agentic capabilities, collective political capacity, and epistemic justice in Colombian women entrepreneurs*

AD-Minister  
Número 48  
Enero-Julio de 2026  
ISSN 1692-0279  
e-ISSN 2256-4322  
DOI: 10.17230/Ad-minister.48.4  
www.eafit.edu.co/ad-minister  
Universidad EAFIT  
Escuela de Administración

JEL: J16, L26, D63

## Resumen

Recibido: 14/06/2026  
Revisado: 13/07/2026  
Aceptado: 15/07/2026

Este artículo tiene como objetivo analizar la configuración de la capacidad de agencia, la capacidad política colectiva y la justicia epistémica de emprendedoras en un proceso de formación interinstitucional local. Este estudio se realizó bajo la metodología de investigación-acción participativa en un programa de un municipio de Colombia, donde se formaron 129 emprendedoras ubicadas en distintos niveles de maduración de su emprendimiento (preincubación, incubación y aceleración). Los resultados indican que la capacidad de agencia de las mujeres se observa en la decisión de emprender, vincularse al proceso, reconocer necesidades y rutas para los negocios, dirigiéndolas hacia la toma de decisiones, la acción y la reflexión. La capacidad política colectiva se observa en las prácticas de cooperación y construcción de redes, en la articulación universidad-estado-emprendimiento como generadora de infraestructura colectiva para el desarrollo territorial. La justicia epistémica se observa cuando las emprendedoras reconocen sus saberes como válidos, interpretan y nombran experiencias invisibilizadas y adquieren legitimidad para hablar de ellas. El estudio propone un modelo comprensivo de configuración de capacidades, donde se reconoce que la agencia es una capacidad situada, la formación es una infraestructura de conversión y la justicia epistémica es un principio de gobernanza. Esto permite identificar que la estrategia de formación genera procesos de transformación individual, colectiva y territorial.

## Autores:

**Juliana Tabares Quiroz**, Profesora Tiempo Completo, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Institución Universitaria ITM, Medellín, Colombia  
<https://orcid.org/0000-0002-7444-9922>, [julianatabares@itm.edu.co](mailto:julianatabares@itm.edu.co)

**Ledy Torcoroma Gómez Bayona**, Profesora Tiempo Completo, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Institución Universitaria ITM, Medellín, Colombia  
<https://orcid.org/0000-0003-4122-0344>, [ledygomez@itm.edu.co](mailto:ledygomez@itm.edu.co)

**Palabras clave:** capacidad de agencia, capacidad política colectiva, justicia epistémica, emprendimiento femenino, Investigación Acción Participativa, Colombia.

## Abstract

This article aims to analyze the configuration of agency capacity, political capacity, and epistemic justice among women entrepreneurs participating in a local interinstitutional training process. A participatory action research study was conducted within a program implemented in a municipality in Antioquia, Colombia, involving 129 women entrepreneurs at different stages of entrepreneurial maturity: pre-incubation, incubation, and acceleration. The findings indicate that women's agency capacity is manifested in their decisions to pursue entrepreneurship and engage in the training process, as well as in their ability to identify business needs and possible courses of action, leading to decision-making, action, and reflection. Political capacity is evident in practices of cooperation and network building, and in the articulation among the university, government, and entrepreneurial actors as a source of collective infrastructure for territorial development. Epistemic justice is observed when women entrepreneurs recognize their knowledge as valid, interpret and name previously invisible experiences, and acquire legitimacy to speak about them. The study proposes a comprehensive model of capability configuration in which agency is understood as a situated capacity, training as a conversion infrastructure, and epistemic justice as a principle of governance. This framework makes it possible to identify how the training strategy generates processes of individual, collective, and territorial transformation.

**Keywords:** Agency capabilities; collective political capabilities; epistemic justice; women's entrepreneurship; Action Research; Colombia.

## 1. Introducción

La participación de las mujeres en los emprendimientos en América Latina ha crecido considerablemente en las últimas décadas. De acuerdo con el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), la región se destaca por su alta tasa de crecimiento de mujeres emprendedoras en el rango de 5% a 32% (2025, p. 18). Específicamente

en Colombia, se ha identificado una Tasa de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) en crecimiento. No obstante, la sostenibilidad de dichos emprendimientos femeninos disminuye, identificando la necesidad de un soporte social y acceso a recursos (GEM, 2024). Frente a esta situación, los gobiernos, universidades, cámaras de comercio, fundaciones y entidades financieras han propuesto algunos programas de formación y mentoría, basados en la digitalización, la formalización, la financiación y el acceso a redes; lo que constituye un aporte desde las políticas territoriales<sup>2</sup>.

Pese a la gran presencia de estos programas y apoyos institucionales, surgen algunas inquietudes referentes a los tipos de arquitectura y mecanismos que dichos programas desarrollan, por ejemplo, cómo acompañan a las participantes, en qué condiciones los aprendizajes contribuyen a las prácticas y a las capacidades. La literatura sobre incubación de empresas y apoyo emprendedor plantea que las evaluaciones suelen centrarse en resultados finales, de corte económico o de impacto en el mercado, pero no ha revisado en detalle cómo se organizan los contenidos de la formación e incubación, el acceso a recursos, la mediación, manteniendo los programas como una "caja negra" (Bergek & Norrman, 2008; Ratinho et al., 2020). Las revisiones más recientes del campo identifican la importancia del análisis contextual, la intervención, los mecanismos y también los resultados, y evidencian que los impactos de la formación en emprendimiento dependen del diseño pedagógico, la duración, el acompañamiento, las redes y las condiciones materiales e institucionales que posibilitan aplicar lo aprendido (Nabi et al., 2017; Sohail et al., 2023; Leger et al., 2025).

Específicamente, en los programas orientados a emprendedoras, se ha identificado que la formación per se no garantiza la generación de oportunidades de financiamiento o la reducción de barreras de cuidado o de acceso a mercados; sus efectos dependen de mecanismos y condiciones contextuales" (Knox et al., 2026; Siegrist, 2025). Se requiere, entonces, analizar cuáles son los mecanismos, contenidos, elementos que aportan de manera concreta desde la formación al fortalecimiento y despliegue de capacidades, que tengan en cuenta criterios de diseño y evaluación sensibles al género y al contexto. Adicionalmente, analizar los procesos de formación en equipo, el liderazgo y la coordinación entre emprendedoras que aún sigue sin explorarse (Deng et al., 2025).

En este orden de ideas, se requiere un mayor conocimiento sobre cómo los recursos formativos e insti-

2. En esta línea se reconocen programas en Colombia como Mujeres ECCO (Universidad EAN), Academia para Mujeres Emprendedoras (AWE Colombia) (Embajada de los Estados Unidos en Colombia), Mujeres Emprendedoras BBVA (BBVA Colombia), Empezar Mujer (Cámara de Comercio de Bogotá),

tucionales dan forma a las capacidades para decidir, negociar, actuar en un entorno de emprendimiento (Kabeer, 2005; Ratinho et al., 2020). Asimismo, se requiere mayor evidencia empírica sobre cómo en Latinoamérica las emprendedoras interactúan con las instituciones, universidades, gobierno local y cómo dicha interacción incide en el fortalecimiento o no de su camino emprendedor (Hashim et al., 2024; Hossain et al., 2026; Refai et al., 2025). Finalmente, se requiere identificar mecanismos o dispositivos que den credibilidad a las voces de las emprendedoras, que permitan valorar sus saberes situados como parte del proceso de orientación emprendedora (Fricker, 2007; Omran & Yousafzai, 2024).

El vacío entonces se encuentra en la falta de estudios que integren una mirada relacional (individual, grupal e institucional) a los procesos de formación en emprendimiento y cómo este tipo de intervenciones generan capacidades teniendo en cuenta el contexto donde emergen. Frente a este vacío de conocimiento surge la pregunta: *¿Cómo un programa interinstitucional de formación en emprendimiento configura y articula la capacidad de agencia, la capacidad política colectiva y la justicia epistémica de las mujeres emprendedoras, y qué mecanismos intervienen en este proceso?*

Para responder a este interrogante, el presente artículo se basa en una experiencia de formación en emprendimiento femenino en un programa interinstitucional local para analizar la capacidad de agencia, la capacidad política colectiva y la justicia epistémica, definidas como dimensiones fundamentales para el desarrollo de liderazgos femeninos en contextos de emprendimiento. La capacidad de agencia se define como la facultad que tiene una persona para definir objetivos, tomar decisiones y actuar deliberadamente buscando transformar su realidad (Kabeer, 1999; Sen, 1999). La capacidad política colectiva se entiende como la posibilidad de actuar colectivamente para transformar la realidad de las comunidades donde se habita (Nussbaum, 2011). Finalmente, la justicia epistémica se define como el reconocimiento de que las personas tienen conocimientos y que son legítimos (Fricker, 2007).

El programa de formación es una iniciativa generada por una institución universitaria pública de la ciudad de Medellín, Colombia, en asocio con la gobernación de un municipio del Departamento de Antioquia, Colombia. Este programa articuló formación técnica, seg-

mentación por niveles de madurez, acompañamiento docente e institucional y espacios de interacción. La primera cohorte objeto de estudio vinculó a 129 mujeres en los niveles de preincubación, incubación y aceleración durante el año 2025. Con base en esta intervención y en los vacíos y desafíos identificados en la literatura, el objetivo de la presente investigación es analizar la configuración de la capacidad de agencia, la capacidad política colectiva y la justicia epistémica de emprendedoras en un proceso de formación interinstitucional local con el fin de proponer un modelo comprensivo de capacidades que explique los mecanismos y dimensiones que intervienen o inciden en los programas de formación en emprendimiento más allá de la dimensión económica.

El artículo contribuye en cuatro aspectos: el primero, al proponer que la agencia, la capacidad política colectiva y la justicia epistémica se habilitan o limitan recíprocamente, no operan de manera aislada. El segundo, al conceptualizar la formación en emprendimiento como una estructura de conversión, esto es, un arreglo organizacional que integra contenidos, encuentros, mediación, recursos, legitimidad, canales institucionales para potenciar recursos y posibilidades de acción. El tercero al reconocer el *doing context* como mecanismo transversal, mediante el cual las emprendedoras negocian, establecen narrativas, se relacionan, generan espacios y recursos (en línea con lo propuesto por Baker & Welter, 2020; Muñoz et al., 2024). Finalmente, al plantear que la justicia epistémica no es un resultado subjetivo, sino que se constituye como un principio de gobernanza, donde se indica quién puede nombrar y qué conocimiento es válido en el programa (en línea con lo planteado por Li & Bosma, 2025; Omran & Yousafzai, 2024).

Este estudio se estructura en cinco secciones. La introducción que señala los antecedentes, propósito y contribución de la investigación; la revisión de literatura y marco teórico que señalan las perspectivas para abordar el fenómeno estudiado; la sección metodológica que señala el diseño, la delimitación del caso, las condiciones para la generación de los datos y las condiciones éticas. La sección de resultados y discusión presenta e interpreta los hallazgos empíricos. Finalmente, la conclusión sintetiza los principales resultados, las contribuciones, las limitaciones y las líneas de investigación futuras.

Mujeres que Impactan y el Programa Yará (Fundación WWB Colombia), Ruta F para Mujeres Empresarias (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia), Mujeres Conectadas (Fundación Telefónica Movistar Colombia), WE3A Colombia – Women Entrepreneurship Enablers Alliance (TechnoServe). Pocos programas como Escuela Impulso Mujer (Fondo Mujer Libre y Productiva, Fundación Telefónica Movistar, Areandina), Círculo de Mujeres (Cámara de Comercio de Medellín), Mujeres Sin Límites Rural (Fundación WWB), LíderTesis (Secretaría Distrital de Desarrollo Económico de Bogotá) y Escuela Púrpura (Alcaldía de Sabaneta) se detienen a revisar las condiciones en que éstas desarrollan dichas capacidades y reconocer que, para desarrollarlas se requiere de identificar, reconocer y desarrollar liderazgos y capacidades personales y colectivas.

## 2. Revisión de literatura y arquitectura analítica

### 2.1 Del déficit individual a la configuración relacional del emprendimiento femenino

El campo del emprendimiento femenino ha tenido una evolución en sus preguntas de investigación, objetos de estudio y marcos explicativos. Tradicionalmente, una parte considerable de los estudios se ha centrado en analizar actitudes y propensión al riesgo como antecedentes de la intención y la acción emprendedora (Tsai et al., 2016), habilidades, la educación, la experiencia y las competencias requeridas para crear y gestionar negocios, documentar brechas de acceso a financiamiento y capital, generar indicadores de desempeño, impacto y sostenibilidad (Ge et al., 2022; Kiefer et al., 2022); asunto que ha permitido visibilizar la participación de las mujeres en la actividad emprendedora.

No obstante, estos estudios han sido cuestionados por enfocarse en el análisis de aspectos individuales y económicos (Lagrasta et al., 2024; Richard et al., 2025) y se han centrado en la comparación con el emprendimiento masculino, basándose en sus rasgos como la disponibilidad de tiempo, la baja responsabilidad frente al cuidado del hogar y su alta probabilidad de acceder a recursos financieros y a redes. Estos planteamientos influyeron en diversas intervenciones que buscaban corregir a las mujeres desde las condiciones e imaginarios masculinos en vez de analizar las condiciones de oportunidad y posibilidad real desde el género y sus contextos para generar sus emprendimientos (Dean et al., 2019; Lagrasta et al., 2024).

Frente a este panorama, estudios recientes han planteado nuevas preguntas sobre las relaciones de género, el papel de las instituciones, los contextos y las dinámicas colectivas que dan lugar o permean la actividad emprendedora (Brush, 1992; Cardella et al., 2020; Corrêa et al., 2022; Dean et al., 2019; Deng et al., 2025). Revisiones sistemáticas y bibliométricas muestran este cambio de perspectiva, planteando que existe una preocupación por analizar los procesos, las características interseccionales, el contexto, por estudiar cómo las familias, el mercado, los territorios, las políticas, las tecnologías y las normas de género se articulan en las trayectorias de las emprendedoras y cómo su actividad es resultado de combinaciones de normas, posiciones, redes y recursos (Cardella et al., 2020; Corrêa et al., 2022, 2024; Deng et al., 2025; Welter, 2011; Ojong et al., 2021).

Este cambio de perspectiva también incide en el diseño y evaluación de los programas de formación en emprendimiento. Las revisiones de literatura identi-

can que las intervenciones aisladas llevan a resultados limitados, llevando a considerar la necesidad de formación técnica, pero también de segmentación de género articulada a la generación de capacidades, relacionamiento y apoyos institucionales basados en mentorías, redes, acceso a recursos, institucionalización de prácticas institucionales efectivas (Corrêa et al., 2024; Knox et al., 2026; Siegrist, 2025).

En América Latina, se observan algunas orientaciones de investigación, la primera que explica la intención emprendedora y disposición mediante actitudes, modelos de rol y apoyos percibidos (Arbulú Ballesteros et al., 2024; Gallegos et al., 2024; Montes et al., 2025); otra examina desempeño, ventas, madurez y asociatividad (Hincapié Mesa et al., 2024; Mendivil-Hernández et al., 2026); y una tercera desplaza la atención hacia configuraciones institucionales, financiamiento, redes y relaciones de género (Lopez et al., 2026; Morante Rios et al., 2023; Valencia-Arias et al., 2026).

Pese a estos avances, la literatura requiere de evidencia empírica para conocer más a fondo lo que acontece en estos programas; falta mayor comprensión sobre cómo estos programas operan en situaciones concretas (Barbosa & Real de Oliveira, 2026a, 2026b; Ratinho et al., 2020; Siegrist, 2025). Es por esto por lo que el interés de esta investigación consiste en reconocer cómo un proceso interinstitucional de formación en emprendimiento femenino desarrolla recursos pedagógicos, institucionales, organizacionales y genera capacidades en contexto.

### 2.2 Capacidad de agencia: toma de decisiones, negociación, reflexión

La agencia se ha estudiado desde las ciencias sociales como la capacidad que tienen los actores sociales para actuar, decidir e intervenir en su contexto particular. Anthony Giddens, en su teoría de la estructuración (1984), incorpora el concepto directamente asociado a la estructura. Plantea que los sujetos actúan en el marco de reglas y recursos que pueden reproducir o modificar en su contexto en interacción entre sí y con la estructura misma. Esta perspectiva agrega una visión mediadora en tanto los sujetos no producen sus propias realidades de manera individual, pero tampoco la estructura social los condiciona plenamente. Asimismo, Pierre Bourdieu (1977) analizó la agencia como práctica socialmente situada en el marco de su concepto de *habitus*, esto es, las disposiciones sociales que afectan, orientan o delimitan la acción. También, Emirbayer y Mische (1998) plantearon la agencia como un proceso relacional pero también temporal, orientado por las experiencias de los actores pasadas y presentes y sus proyecciones futuras.

Específicamente, la agencia femenina se entiende como proceso situado, relacional y temporal en el que las mujeres interpretan sus condiciones, toman decisiones, negocian y movilizan recursos en el marco de la interacción entre estructuras, disposiciones y horizontes de futuro (Emirbayer & Mische, 1998; Kabeer, 1999; Refai et al., 2025). Autoras como Kabeer (1999) han hecho una redefinición, partiendo del concepto de empoderamiento que articula tres dimensiones: recursos, agencia y logros. Para ella, la agencia es la capacidad de definir objetivos propios y actuar para alcanzarlos. No se limita a la toma de decisiones observable, sino que incluye negociación, resistencia, manipulación, reflexión crítica y acción colectiva. Kabeer identifica distintos observables de la capacidad de agencia como capacidad de decisión (sobre recursos, decisiones económicas, reproductivas, educativas, familiares, de movilidad), negociación y poder informal (influir sin confrontar, persuadir, negociar, alterar decisiones masculinas), movilidad (desplazamiento autónomo, acceso a espacios públicos), participación política (en campañas, en protestas, conciencia legal), capacidad crítica (cuestionamiento de normas, reconocimiento de alternativas posibles).

Kabeer (1999, 2000) hace énfasis en que la agencia es un resultado de las condiciones materiales, relacionales y simbólicas; no es una propiedad individual previa de los actores. Asimismo, plantea que el empoderamiento implica recursos, agencia y logros. Asunto que permite identificar que la agencia no opera de manera aislada ni individual, sino de manera relacional entre actores y entre actores y estructura. A este enfoque también se pueden integrar Sen (1999) desde su enfoque de capacidades, el cual define la agencia como la libertad de actuar en función de aquello que una persona valora y tiene razones para valorar, y Nussbaum (2000), quien plantea que la agencia se puede entender como libertad efectiva para ser y hacer. Esta visión implica un juicio moral sobre los fines que se persiguen y el contexto que los posibilita o restringe. La agencia es un concepto que se ha trabajado desde las políticas de desarrollo, por ejemplo, O'Hara y Clement (2018), y también con miradas críticas frente a la manera como es incorporada (Wood, Ng y Bastian, 2021), quienes muestran que la visión predominante de conceptos como el empoderamiento en el emprendimiento sostiene una visión individualista, occidental y neoliberal. Finalmente, la agencia puede expresarse en poner límites, buscar apoyo, reordenar una trayectoria en el marco de un contexto (O'Hara & Clement, 2018; Venugopal & Viswanathan, 2021).

### **2.3 Capacidad política colectiva: incidencia, cooperación y redes**

La capacidad política colectiva posibilita a los gru-

pos históricamente excluidos la construcción de agendas comunes, la participación en escenarios públicos, la incidencia en sus territorios y comunidades mediante la cooperación, la afiliación y la resistencia (Tarrow, 1997). Este concepto integrado al análisis del emprendimiento desplaza la visión de la emprendedora individual hacia una mirada más relacional, que brinde la posibilidad de actuar colectivamente. Algunos estudios muestran cómo las organizaciones de mujeres (como cooperativas y redes) van más allá de lo económico y se orientan a transformar las condiciones en sus comunidades y familias (Ojong, Simba y Dana, 2021). Otros indican que el fortalecimiento femenino se fortalece cuando se articulan diferentes actores, niveles y respaldo institucional (Venugopalan et al., 2021).

En Colombia específicamente, algunos estudios fortalecen el enfoque de la capacidad política colectiva desde una mirada hacia lo relacional, como el estudio de Hoyos-Valdés (2025), quien vincula agencia, cuidado, cooperación, solidaridad y participación como capacidad política colectiva. Asimismo, los de Mendi-vil-Hernández et al. (2026) y Morante Ríos et al. (2023) indican que la asociatividad y las redes con enfoques de género están relacionadas con la madurez, la confianza y el fortalecimiento, y dependen de la continuidad, reglas y gestión y consecución de recursos. La perspectiva institucional también posiciona la idea de construir una visión compartida para la transformación, donde se integren actores, se movilicen recursos y se genere legitimidad (Hossain et al., 2026). Este enfoque se diferencia de las miradas exclusivamente empresariales, ya que se reconoce el emprendimiento femenino como un fenómeno organizacional, político e institucional. En el caso de los programas de formación en emprendimiento, estos pueden constituirse en espacios potenciales para la generación de capacidad política colectiva que impacte el territorio desde esos tres ámbitos.

### **2.4 Justicia epistémica: credibilidad, interpretación y coproducción**

La justicia epistémica es la tercera categoría del estudio y se refiere al reconocimiento o no, legitimación o deslegitimación de actores sociales que han sido marginados como sujetos válidos de conocimiento (Fricker, 2007). Por ejemplo, las mujeres han sido invisibilizadas desde sus saberes, limitándolas en su participación en procesos de decisión y validación de su conocimiento; por lo tanto, son objeto de injusticia epistémica. Fricker (2007) caracteriza dos tipos de injusticia epistémica, la injusticia testimonial que sucede cuando la voz de un actor no es válida debido a los prejuicios identitarios sobre él y la injusticia hermenéutica que ocurre cuando ciertos actores sociales carecen de recursos de conocimiento para interpretar y comunicar su propia

experiencia. Autores como Mudd y Bobadilla (2024) amplían estas perspectivas y proponen una visión de justicia epistémica equitativa, donde se garantice a las personas que puedan producir y difundir conocimientos, así como acceder a ellos.

Asimismo, autores como Omran y Yousadzai (2024) en su estudio sobre mujeres emprendedoras palestinas, plantean que la injusticia epistémica es una condición que reproduce y perpetúa la exclusión económica. Cuando las mujeres no tienen voz o son desacreditadas en los espacios de mercado o institucionales, su capacidad de agencia se debilita. Adicionalmente, la investigación muestra que algunas mujeres desarrollan resistencia epistémica, expresada en el uso de su propia voz en espacios políticos más allá de las denuncias. La justicia epistémica pasa por el reconocimiento y legitimación de las trayectorias, saberes y percepciones de las mujeres, como lo plantea Sardenberg (2008), sugiriendo que los marcos interpretativos disponibles sean suficientemente ricos para nombrar la desigualdad y orientar la acción.

Aunque algunos estudios reconocen la necesidad de perspectivas feministas y de políticas sensibles a las experiencias diferenciadas de las mujeres, desarrollan con menor profundidad las condiciones epistémicas de esa participación. En la revisión de Deng et al. (2025) se destaca la necesidad de incorporar las voces y experiencias de las emprendedoras, pero no se encuentran estudios que examinen de manera específica cómo se distribuyen la credibilidad, la autoridad interpretativa y la capacidad de modificar los dispositivos de apoyo. El presente estudio amplía esta agenda al incorporar la justicia epistémica como capacidad, resultado y principio de gobernanza.

## 2.5 *Doing context* como mecanismo transversal

El *Doing context* o contexto de hacer es identificado como condición transversal de la acción emprendedora, convirtiéndose en una dimensión significativa dentro del campo del emprendimiento. En esta perspectiva, se reconoce que la acción emprendedora es producto de la relación entre las lógicas institucionales, características biográficas y prácticas cotidianas de los emprendedores, reconociendo el rol transversal de las instituciones en el desarrollo de los emprendimientos, pero también la condición de acción de los emprendedores, sus capacidades para transformar (Spedale & Watson, 2014).

Desde la postura del *Doing context*, los actores son condicionados por historias, relaciones, normas, pero producen asimismo recursos, narrativas y espacios de conexión (Baker & Welter, 2018, 2020; Welter & Baker, 2021). En el emprendimiento femenino, particular-

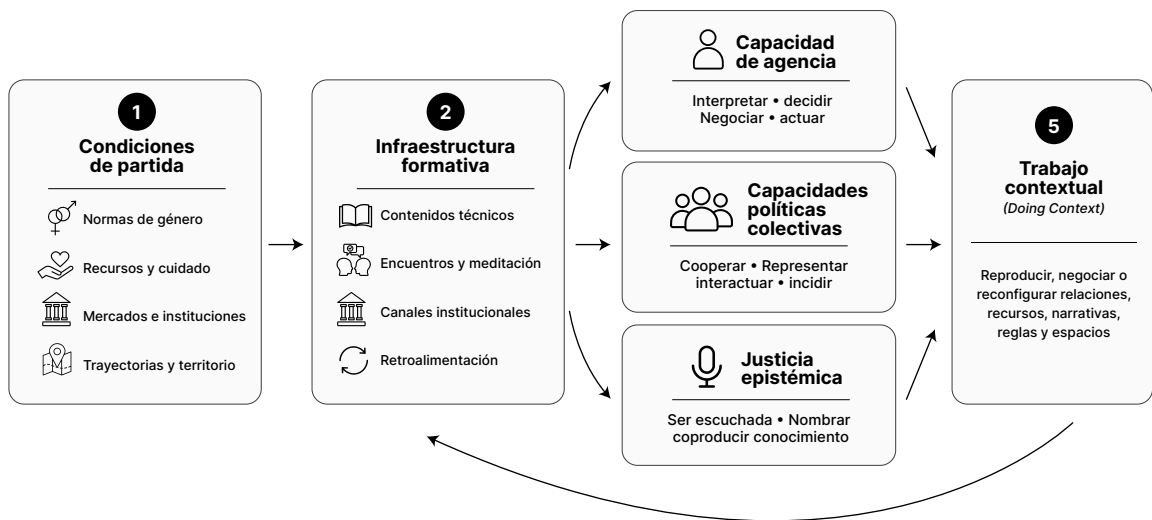
mente, los contextos están permeados por discursos, expectativas de género, representaciones sociales que definen y legitiman a las emprendedoras (Welter, 2020). Por ejemplo, Hashim et al. (2024) muestran que las mujeres pueden construir credibilidad y mediar entre familia, empresa e instituciones. *Doing Context* implica observar prácticas concretas y reconocer condiciones de posibilidad para la acción, en entornos inequitativos y heterogéneos. Algunos estudios indican cómo ante condiciones que parecen similares se generan resultados diversos de acuerdo con las estructuras de oportunidad, los marcos institucionales y las sanciones o estímulos disponibles (Ozasir Kacar, 2024; Muñoz et al., 2024). El *doing context* en el presente estudio permite analizar el proceso por el cual la capacidad de agencia, la capacidad política colectiva y la justicia epistémica se traducen en cambios de relaciones, prácticas, recursos, narrativas o espacios. La Tabla 1 presenta las contribuciones conceptuales en torno a las categorías del estudio.

Tabla 1. Arquitectura analítica: categorías, observables y fronteras de inferencia

| Categoría mecanismo                   | Dimensiones                                                                        | Observables                                                                                                | Anclaje teórico                                                                                      |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Capacidad de agencia                  | Reflexiva - interpretativa; valorativa; decisional; práctica; negociada-relacional | Nombrar restricciones, formular fines; decidir; movilizar recursos; negociar; modificar prácticas          | Kabeer (1999,2005); Sen (1999); refai et al. (2025); Venugopal y Viswanathan (2021)                  |
| Capacidad política colectiva          | Asociativa: cooperativa; representativa; interlocutiva; de incidencial             | Vínculos sostenidos; reciprocidad; acuerdos; agenda común; representación; diálogo institucional           | Tarrow (1997); De la Ossa Guerra y Botero Delgado (2024); Hoyos-Valdés (2025); Hossain et al. (2026) |
| Justicia epistémica                   | Testimonial; hermenéutica; coproducción y legitimidad                              | Credibilidad del saber; recursos para nombrar; incorporación de retroalimentación; conocimiento compartido | Fricker (2007); Omran y Yousafzai (2024); Modd y bobadilla (2024)                                    |
| Doing context (mecanismo transversal) | Reproducción; negociación; reconfiguración                                         | Cambios o reutilización de reglas, relaciones, recursos, narrativas, roles o espacios                      | Baker y Welter (2018 ,2020); Hashim et al. (2024); Muñoz et al. (2024); Ozasir Kacar (2024)          |

Fuente: Elaboración propia

Figura 1. Arquitectura teórica: capacidades relacionales y producción de contexto.



La retroalimentación es recursiva: los cambios contextuales habilitan o restringen acciones posteriores.

Fuente: Elaboración propia con base en Kabeer (1999, 2005), Fricker (2007), Baker y Welter (2020) y Hossain et al. (2026)

### 3. Metodología

#### 3.1 Posicionamiento epistemológico y diseño

El presente estudio se ubica dentro del paradigma interpretativo con lectura crítica y reflexiva del fenómeno estudiado. Se orientó bajo la estrategia metodológica de la Investigación Acción Participativa -IAP (Fals Borda, 1991; Fals Borda & Rahman, 1991), la cual se define como un proceso transformador mediante la producción de conocimiento derivada del diálogo con los sujetos de estudio, la observación participante, la acción conjunta y la reflexión (Fals Borda & Rahman, 1991). El equipo investigador participó en diseño, implementación, evaluación y ajuste; la retroalimentación de participantes e instituciones se utilizó para modificar contenidos y modalidades; y las interpretaciones fueron discutidas en espacios de devolución disponibles. Sin embargo, las mujeres no actuaron como coinvestigadoras en todas las fases técnicas de codificación y escritura, por lo que no se afirma una IAP plena (Cornish et al., 2023).

#### 3.2 Delimitación del caso y estructura formativa

El presente estudio se basa en analizar lo acontecido en un programa de formación que denominaremos en este estudio 'Escuela de Mujeres', diseñado para habitantes de un municipio de Antioquia, Colombia. Dicho programa integra formación técnica, acompañamiento institucional y construcción de redes y fue desarrollado en el año 2025 en articulación con el gobierno local y una institución universitaria de la ciudad de Medellín.

La Escuela de Mujeres consistió en formar emprendedoras ubicadas en distintos niveles de madurez emprendedora. El primer nivel fue la preincubación (con 86 mujeres), el segundo, la incubación (con 26 mujeres) y la fase de aceleración (con 17 mujeres). La clasificación se realizó con formularios de inscripción, caracterización y revisión conjunta de perfiles; esta segmentación fue pedagógica. En total fueron 129 mujeres matriculadas en la primera cohorte, 17 formadores docentes de la Institución Universitaria y dos funcionarias del gobierno local. Entre los docentes se encuentran las investigadoras y autoras del presente artículo.

La articulación interinstitucional comenzó en diciembre de 2024. Entre febrero y marzo de 2025 se diseñó la propuesta académica, en marzo se realizó la convocatoria municipal y el 28 de abril se efectuó la apertura institucional. La institución universitaria asumió diseño académico, selección de formadores y ejecución pedagógica; el gobierno local coordinó con-

vocatoria, comunicación, acompañamiento y logística territorial. El programa tuvo modalidad híbrida (presencial y virtual) con talleres enfocados en los siguientes temas: marketing digital, liderazgo femenino, sostenibilidad, costos y rentabilidad, inteligencia artificial para el emprendimiento y aspectos tributarios, entre otros. La presente investigación se desarrolló en todas las fases desde el diseño del programa hasta su ejecución y evaluación de la primera cohorte. Es decir, durante todos los procesos del programa, se hicieron observaciones, se sistematizó información relevante y se generó reflexión crítica del proceso. En coherencia con la investigación-acción participativa, el proceso de formación en la Escuela de Mujeres tuvo cuatro fases de desarrollo (Kemmis & McTaggart, 2005):

- 1. Planeación participativa (diciembre 2024 – enero 2025):** reuniones de diseño curricular, clasificación por niveles, elaboración de formatos de inscripción y diagnóstico inicial.
- 2. Implementación formativa (febrero – junio 2025):** desarrollo de talleres, diseño de instrumentos de seguimiento, observación de procesos y construcción de vínculos colaborativos.
- 3. Evaluación y sistematización (julio 2025):** análisis de resultados de formación, organización de testimonios, categorización de aprendizajes por niveles.
- 4. Reflexión colectiva y proyección (julio-agosto 2025):** construcción compartida de conclusiones, diseño de nuevas fases del programa, devolución a las participantes e instituciones.

La Escuela de Mujeres conforma un colectivo de 129 emprendedoras en etapa productiva intermedia: cerca del 61 % se ubica entre los 35 y los 54 años, con un grupo modal de 35 a 44 años (39,9 %), seguido por los rangos de 25 a 34 (22,5 %) y de 45 a 54 años (21,4 %), de modo que las menores de 25 (4,6 %) y las mayores de 55 (11,6 %) son minoritarias. Se trata, además, de un grupo con un perfil educativo notablemente alto para el emprendimiento de base popular: alrededor del 83 % cuenta con formación técnica o superior —técnico o tecnológico (40,5 %) y profesional (30,1 %)—, a lo que se suma un 12,1 % con estudios de posgrado (especialización 9,2 % y maestría 2,9 %), mientras que apenas el 11 % no superó la educación básica. Finalmente, se observa un gradiente sociodemográfico entre niveles: las participantes de preincubación son más jóvenes y están más concentradas en el comercio minorista y de alimentos, mientras que, al avanzar hacia incubación y aceleración, el grupo envejece levemente, eleva su nivel educativo —en aceleración, el 82,4 % es profesional o técnico— y diversifica su actividad económica, un patrón que, leído con cautela por tratarse de datos transversales, sugiere una relación entre trayectoria formativa y consolidación del emprendimiento.

Tabla 2. Estructura formativa de la primera cohorte de Escuela de Mujeres

| Momento       | Participantes (n) | Intensidad | Ejes formativos                                                                                        | Propósito                                                                                            |
|---------------|-------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Preincubación | 86                | 28 horas   | Oportunidades; cliente y tiempo; liderazgo; emociones; imagen; marca; finanzas iniciales               | Desarrollar bases para iniciar el emprendimiento y fortalecer autorreconocimiento y gestión personal |
| Incubación    | 26                | 28 horas   | Canales; fidelización; costos; estrategias digitales; formalización; negociación; automatización       | Consolidar propuesta de valor, comercialización, formalización y decisión financiera                 |
| Aceleración   | 17                | 24 horas   | IA para marketing; fotografía; expansión; sostenibilidad; estrategias digitales; propiedad intelectual | Fortalecer innovación, apertura de mercados y sostenibilidad del negocio                             |

Fuente: Elaboración propia

### 3.3 Fuentes de datos

El estudio se basó en la revisión documental de registros de matrícula, fichas de asistencia, reportes institucionales de gestión, registros de diseño y evaluación de los cursos, listado de contenidos de los talleres, programación académica; estos se constituyeron como fuentes documentales producidas durante la ejecución ordinaria del programa y examinados mediante procedimientos sistemáticos de selección, organización, contrastación e interpretación (Bowen, 2009). Asimismo, las voces de las participantes dentro de las actividades de clases, reuniones y acompañamiento quedaron consignadas en notas, actas o informes; el núcleo interpretativo se apoyó en comentarios abiertos, documentos, registros del proceso y ejercicios pedagógicos (Braun & Clarke, 2022). Finalmente, se tuvo en cuenta el registro de las investigadoras que coordinaron los espacios de los talleres, jornadas académicas y procesos de ajuste. No se realizaron entrevistas estructuradas o semiestructuradas. Este tratamiento permite aprovechar el conocimiento situado de quienes participaron en la acción sin convertir su cercanía en garantía automática de validez (Cornish et al., 2023; Tracy, 2010; Vogel et al., 2025).

### 3.4 Análisis de datos

Las fuentes documentales fueron analizadas mediante una estrategia de codificación categorial de orientación deductiva y apertura inductiva. Inicialmen-

te se construyó una guía categorial derivada de las categorías capacidad de agencia, capacidad política colectiva y justicia epistémica, desagregadas en dimensiones y observables empíricos. Las subcategorías correspondientes a la capacidad de agencia identificadas que se asociaron a los datos son decisión, acción y reflexión; la capacidad política colectiva se ordena en distintas dimensiones: capacidad estructural, relacional, epistémica y transformadora. La justicia epistémica también se distribuye en dimensiones: la justicia testimonial, la hermenéutica y la de producción de conocimiento. Dichas subcategorías fueron trianguladas entre los datos y los autores. Los datos en las subcategorías se identificaron y seleccionaron no por su frecuencia de aparición sino por su grado de significación y relacionamiento con las categorías principales (Braun & Clarke, 2022). Se estableció, por lo tanto, un orden a través de categorías principales, subcategorías, observables y datos. La trazabilidad se garantizó a partir del contraste de las fuentes, los datos, la teoría y la revisión de la interpretación (Bowen, 2009).

### 3.5 Rigor, reflexividad y consideraciones éticas

Siguiendo los postulados de la IAP y el paradigma de la investigación, se plantean los siguientes criterios de rigor (Cornish et al., 2023). La devolución de resultados a la población de emprendedoras, el compromiso con el proceso de transformación, la autenticidad, la socialización con pares académicos en distintos escenarios. Con relación a la triangulación, se estable-

cieron matrices comparativas para revisar los datos generados por las distintas fuentes de información. Adicionalmente, el contraste entre los niveles de madurez, y las convergencias o divergencias presentes en los testimonios. Se reconoce un sesgo interpretativo al considerar a las investigadoras como parte del proceso formativo del programa, pero también como analistas. Sin embargo, se reconoce que se acudió directamente a los datos en contraste con la teoría y los estudios referentes; se distinguió la observación de la interpretación y no de la percepción de las investigadoras (Cornish et al., 2023; Tracy, 2010; Vogel et al., 2025). Adicionalmente, se acudió a lectores externos para evaluar sesgos de interpretación.

La investigación siguió los lineamientos del Comité de Ética de la institución universitaria y los de la Resolución 8430 de 1993 del Ministerio de Salud de Colombia. Se generó confidencialidad de la información y anonimato a nivel individual y general y la devolución parcial y final de los resultados. En correspondencia con la postura sobre la justicia epistémica, se reconoce a las mujeres emprendedoras como productoras de conocimiento en este ejercicio.

## 4. Resultados

### 4.1 De recursos formativos a agencia situada

Los hallazgos del estudio indican que la agencia se manifiesta en la tríada decisión–acción–reflexión. La decisión aparece cuando las participantes pueden definir metas, priorizar estrategias y asumir mayor autonomía sobre el rumbo de su emprendimiento. En algunos de los talleres, como el de persuasión y negociación, modelo de negocio y plan de mercadeo, se plantean escenarios en los cuales ellas deben tomar decisiones; asimismo, en la interacción informal ellas manifiestan algunas de las decisiones que han tomado y experiencias que las han llevado a poner límites en la relación con proveedores, clientes o inversionistas. Frente al tema, una emprendedora de preincubación manifiesta: *“Aprendí a ponerle precio a mi producto”* (P-11, Preincubación).

La acción, como componente de la capacidad de agencia, se concreta en la movilización de recursos, en la gestión para incorporar herramientas de marketing digital, en la gestión para mejorar sus canales de venta, en el posicionamiento de su marca, generando nuevas oportunidades de comercialización. Asimismo, la formación les permite organizarse y poner en práctica los contenidos aprendidos. Al respecto, una mujer expresa: *“Excelentes tips para mi emprendimiento, los cuales colocaré en práctica”* (P-07, Preincubación).

En un ejercicio de liderazgo, una participante describió el proceso formativo como un trabajo reflexivo sobre sí misma: *“Estoy trabajando en mí, en mi negatividad, en mis palabras, en mi receptividad, en mi forma de pensar, en mi forma de reaccionar, en mi forma de actuar”* (P01, Preincubación). El fragmento muestra una forma de agencia reflexiva en la que la participante examina disposiciones y prácticas cotidianas y se reconoce como capaz de intervenir sobre ellas. La agencia aparece aquí como capacidad de reinterpretación y orientación de la acción, no exclusivamente como toma de decisiones empresariales (Emirbayer & Mische, 1998; Kabeer, 1999).

La reflexión de las emprendedoras comienza a emerger cuando reconocen su valor, sus capacidades y cuando reconocen las barreras de género, las limitaciones económicas y las rutas que deben establecer para poder posicionar su emprendimiento. Frente a esta subcategoría, puede decirse que las mujeres de los niveles de incubación y aceleración, al haber desarrollado más contenidos, pueden tener una reflexión más estratégica frente a sus posibilidades de acción. Esto puede expresarse en la siguiente expresión: *“Ahora me siento capaz de tomar decisiones sola”* (P-03, Incubación).

Estos hallazgos conversan con lo que Kabeer (1999) plantea sobre el tránsito de la privación de la agencia a la capacidad de actuar. Se puede plantear que las fases de formación de Preincubación a Incubación, de Incubación a Aceleración permiten identificar, legitimar y valorar las experiencias, los conocimientos y sus ideas de negocio. Lo que las lleva a desarrollar esas capacidades no es el conocimiento técnico per se, sino el reconocimiento de sí mismas como actores de decisión, como actores económicos y como líderes.

Tabla 3. Configuraciones situadas de agencia por nivel de madurez emprendedora

| Dimensión                           | Preincubación                                                                           | Incubación                                                                            | Aceleración                                                                       |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objeto principal de decisión</b> | Iniciar o continuar; definir propósito; priorizar necesidades; elegir una ruta inicial. | Ajustar precios, costos, clientes, canales, propuesta de valor y formalización.       | Sostener, diversificar, innovar, establecer alianzas y proyectar mercados.        |
| <b>Formas de acción</b>             | Participar, experimentar, realizar ajustes básicos y explorar canales.                  | Aplicar herramientas, reorganizar prácticas, implementar planes y cooperar con pares. | Posicionar, articular actores, ampliar visibilidad y movilizar alianzas.          |
| <b>Formas de reflexión</b>          | Reconocer capacidades, reinterpretar trayectorias y nombrar barreras.                   | Evaluar resultados, aprender del ensayo y error y revisar el modelo de negocio.       | Relacionar el negocio con liderazgo, sostenibilidad, proyección y territorio.     |
| <b>Dimensión relacional</b>         | Reconocer el valor de las redes y comenzar vínculos.                                    | Intercambiar recursos, experiencias, recomendaciones y apoyos.                        | Conectar redes internas con actores institucionales, comerciales y territoriales. |
| <b>Lectura analítica</b>            | Agencia de orientación e inicio.                                                        | Agencia estratégica y de consolidación.                                               | Agencia de proyección e interlocución.                                            |

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2 Capacidad política colectiva: canales emergentes

La Escuela de Mujeres inició con el propósito de formar en aspectos específicos de marketing, creación y modelo de negocio, y herramientas para la sostenibilidad de los emprendimientos. No obstante, con el avanzar del proceso, en las interacciones entre las emprendedoras y los facilitadores se ha reconocido la importancia de la construcción de redes y vínculos de apoyo durante el proceso formativo. Talleres como liderazgo femenino hicieron énfasis en destacar y reconocer la importancia de los espacios de aprendizaje colectivo y la cooperación para fortalecer la capacidad de acción colectiva. Esto genera capacidad política colectiva y en el programa se observó en los siguientes planos. En el primero, se generó un espacio estable para las mujeres en cada nivel de madurez emprendedora, un espacio donde ellas pudieron expresarse y compartir experiencias; la relación con las funcionarias de la gobernación local permitió generar comunicación constante que luego fortaleció la confianza entre ellas.

En el segundo, en los talleres participativos porque

se generaron intercambios tanto de saberes como de recursos (de información), y se generó un conocimiento de lo que cada emprendedora estaba diseñando en su modelo de negocio, asunto que permitió el apoyo mutuo en cuestiones que fueran necesitando. En la misma dirección, el apoyo mutuo emergió como práctica sistemática, particularmente en los niveles iniciales: *“Nos empezamos a apoyar entre nosotras”* (P-15, Preincubación).

Y en el tercero, la creación de la red de emprendedoras de la Escuela de Mujeres, manejada desde la virtualidad<sup>3</sup>, permite una comunicación constante entre ellas. Los datos muestran que estos vínculos adquirieron formas concretas de cooperación económica: *“Hicimos redes para vender juntas”* (P-02, Aceleración). En este punto del programa no se ha generado una red formal de las emprendedoras, pero sí una red comunicativa que se va institucionalizando y a la cual se van sumando actores, permitiendo fortalecer a las mujeres emprendedoras como interlocutoras a nivel territorial. La orientación colectiva de la agencia también aparece cuando una participante proyecta acciones como *“reunir vecinos para limpiar calles y áreas comunes”*, crear *“huertas comunitarias”* y abrir espacios donde

3. Se manifestó el uso de aplicaciones virtuales colaborativas como WhatsApp.

la comunidad pueda “expresar sus ideas y resolver conflictos de manera pacífica” (P-19, Incubación). Estas propuestas articulan cuidado del entorno, coordinación comunitaria y deliberación, y muestran que el liderazgo es concebido como capacidad para actuar con otras personas frente a asuntos comunes, no solo como atributo individual (Tarrow, 1997; Hoyos-Valdés, 2025).

En este orden de ideas, la capacidad política colectiva se generó en la construcción de redes, en la cooperación entre sí mismas, en la participación y comunicación. Asimismo, la generación de alianzas interinstitucionales, inicialmente entre la institución universitaria y el gobierno local, luego en búsqueda de aliados como las cámaras de comercio o empresarios, también hace parte del constructo colectivo de la Escuela de Mujeres. Esta articulación institucional amplía la capacidad de incidencia territorial, como muestran Venugopalan et al. (2021). Esta capacidad política colectiva no es secundaria, por el contrario, es la base que sostiene las demás estrategias de acuerdo con los planteamientos de Nussbaum (2000, 2011), que genera la sostenibilidad del programa como plataforma para sus emprendimientos.

En síntesis, la capacidad política colectiva se configuró en tres niveles: conexión —conocer y comunicarse—, cooperación puntual —intercambiar información o apoyo— e interlocución —incidir en ajustes del programa—. La evidencia es más sólida para conexión e interlocución interna que para cooperación sostenida o incidencia territorial. Esta gradación evita convertir cualquier interacción en acción colectiva y delimita la agenda empírica para evaluar continuidad, reciprocidad y representación (Tarrow, 1997; Venugopalan et al., 2021).

#### 4.3 Justicia epistémica: reconocimiento, recursos interpretativos y gobernanza

De acuerdo con los datos, se puede indicar que la Escuela de Mujeres es un espacio que genera justicia epistémica al dar a las mujeres un espacio seguro donde puedan opinar y escucharse. Asimismo, desde el primer momento de la inscripción ellas podrían expresar sus vacíos de conocimientos técnicos e identificar necesidades de conocimiento. Esto permitió diseñar unos talleres que fueran pertinentes y que respondieran a sus necesidades. Adicionalmente, los talleres tuvieron metodologías participativas; esto corresponde a una lógica donde la experiencia es la base del aprendizaje. Las mujeres en los espacios de formación de los talleres y las jornadas académicas comparten experiencias, datos, estrategias, problemas y alternativas de solución de problemas.

Como lo expresa una emprendedora: “Mi historia también cuenta como conocimiento” (P-04, Incubación). La justicia testimonial también se observa en la medida en que ellas, desde la formación, van nombrando y entendiendo las barreras, desigualdades y potencialidades. Las comparten y reflexionan sobre las maneras de mitigarlas. Frente al tema, una emprendedora menciona en una evaluación “Ahora entiendo las barreras que tenemos como mujeres” (P-09, Preincubación). En los talleres de liderazgo femenino, persuasión y negociación, y responsabilidad social empresarial, se generaron diálogos muy interesantes sobre la responsabilidad social y territorial que cada una tiene con su emprendimiento, lo que permitió dialogar desde sus experiencias sobre cómo conciben su aporte y de qué manera pueden mejorarlo. Expresiones como “Primero reconocerme a mí misma para reconocer todo mi entorno...” (LID-06, Preincubación) son reconocimientos de su posición como sujeto en un contexto.

La retroalimentación generada por las emprendedoras para iniciar el segundo ciclo de formación es evidencia de la justicia epistémica en el marco del programa. El reconocimiento de sus necesidades y percepción sobre los talleres permite reordenar ciertas estrategias pedagógicas y generar nuevos contenidos o talleres. En este sentido, se observa que la justicia epistémica contribuye también al componente de gobernanza formativa, cuyos conocimientos son situados y no estandarizados (Fricker, 2007; Omran & Yousafzai, 2024). La retroalimentación también se observa como coproducción, dado que hay nuevas orientaciones sobre el cómo debe orientarse la formación. Aquí el equipo de formadores privilegió mecanismos de devolución, deliberación y validación colectiva (Cornish et al., 2023; Tracy, 2010).

#### 4.4 La formación como infraestructura de conversión y mediación institucional

Una condición importante que fue más allá del análisis de las tres categorías del estudio es la capacidad institucional, que se concreta en la articulación entre la universidad y el gobierno local para gestionar recursos (información, físicos, tecnológicos, comunicación), aliados empresariales y conocimiento. A partir de esta articulación se pudo diseñar el programa, coordinar la convocatoria, caracterizar a las emprendedoras, establecer los lineamientos pedagógicos, los espacios y los canales de comunicación, así como hacer seguimiento y evaluación. La gobernanza local coordinó la convocatoria y el acompañamiento a las mujeres beneficiarias del programa, generó los espacios físicos y las herramientas de seguimiento; la institución universitaria proporcionó el componente académico e investigativo, las certificaciones y promociones de las emprendedoras.

La Escuela de Mujeres es una representación de que el ensamblaje institucional habilita capacidades en los territorios. No obstante, debe reconocerse que las dinámicas de interacción generan tanto resultados positivos como oportunidades de mejora, específicamente, en la consolidación de una propuesta perdurable en el tiempo. El papel de las instituciones universitarias es de gran valor no solo como transmisoras de conocimiento sino como dinamizadoras del tejido social en la construcción de oportunidades económicas para la población.

#### **4.5 Modelo comprensivo integrado**

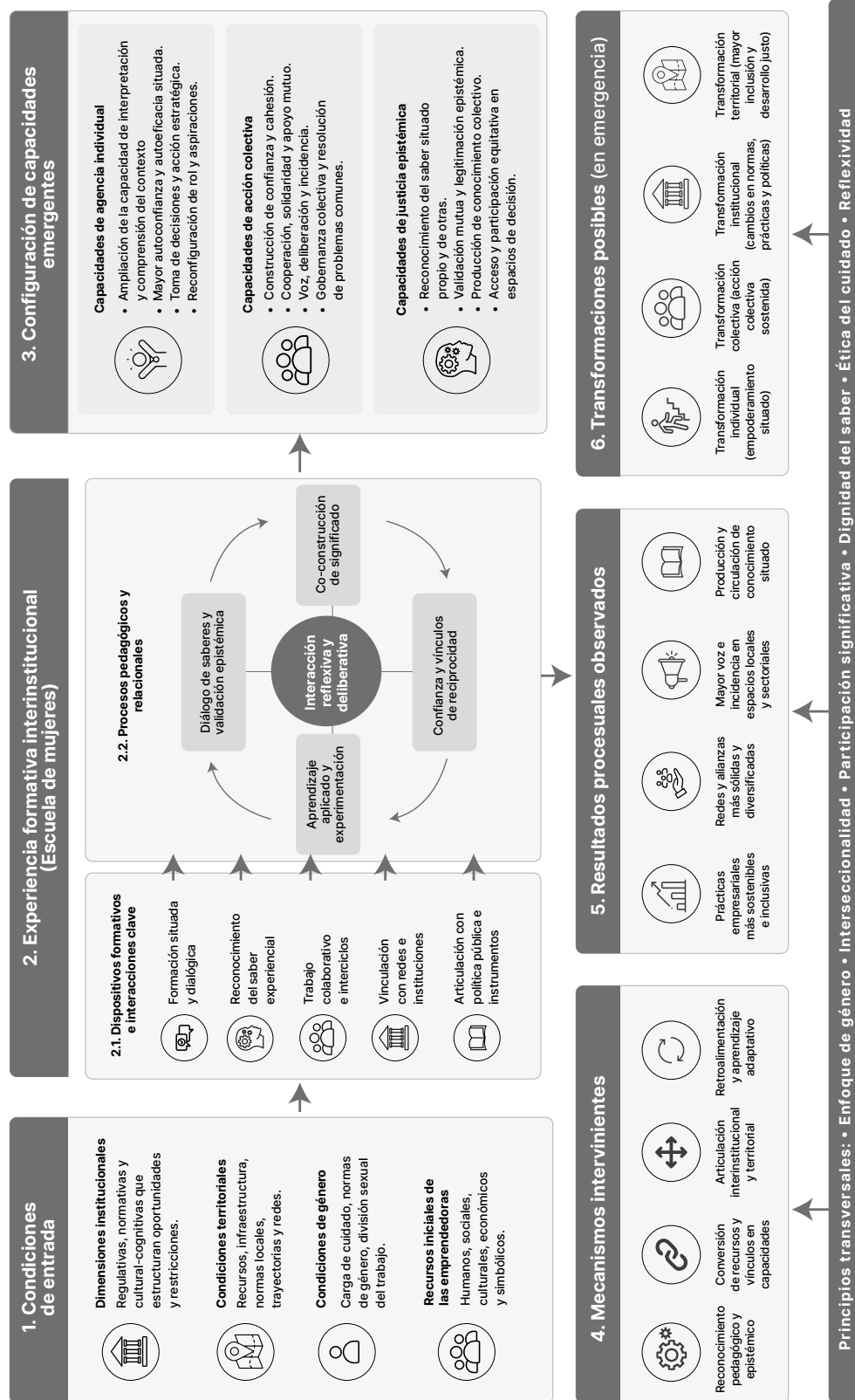
La presente investigación plantea que las categorías capacidad de agencia, capacidad política colectiva y justicia epistémica no operan de manera aislada, sino como capacidades relacionales que se producen y reproducen en contexto. Sin el reconocimiento de los saberes de las emprendedoras (justicia epistémica) la formación técnica sería unidireccional y no potenciaría tanto sus habilidades como sus talentos y sus formas de actuar, sin relaciones entre ellas o redes (capacidad política colectiva) las emprendedoras tendrían que competir de manera individual en el mercado sin respaldos, apoyos o cooperación, lo que hace más difícil el posicionamiento del emprendimiento, sin autonomía decisional, gestión y reflexión (capacidad de agencia) la capacidad política colectiva carece de fundamento, al no poder decidir ni disponer de recursos, difícilmente se puede sostener una posición o negociar en con-

diciones de reconocimiento e igualdad. La Escuela de Mujeres, en este caso, puede considerarse como una infraestructura social y pedagógica que articula las tres condiciones produciendo transformaciones territoriales, institucionales y sociales.

Siguiendo este posicionamiento interpretativo, se propone un modelo comprensivo representado visualmente en la figura 2, el cual explica la configuración de las capacidades de agencia, acción colectiva y justicia epistémica como un proceso relacional, situado, interinstitucional y contextual, que parte de condiciones de entrada diferenciadas —institucionales, territoriales, de género y de disponibilidad de recursos— y se desarrolla mediante la experiencia formativa de la Escuela de Mujeres. En primer lugar, están las condiciones de entrada que reconocen las dimensiones institucionales, condiciones territoriales, condiciones de género y recursos iniciales. En segundo lugar, la experiencia formativa interinstitucional como tal, donde se encuentran los criterios para el desarrollo del programa, los procesos pedagógicos y relacionales. En tercer lugar, la configuración de las capacidades emergentes: en esta lectura se reconoce que las capacidades se configuran recursivamente bajo principios transversales de género, interseccionalidad, participación significativa, ética del cuidado, dignidad del saber y reflexividad (Fricker, 2007; Kabeer, 1999; Sen, 1999). En cuarto lugar, los mecanismos intervinientes, seguidos de los resultados procesuales esperados y finalmente, las posibles transformaciones derivadas.

Figura 2. Modelo comprensivo integrado del caso Escuela de Mujeres

## De la experiencia formativa interinstitucional a la transformación individual, colectiva y territorial



Fuente: Elaboración propia a partir de fuentes de la Escuela de Mujeres (2025) y de Baker y Weiter (2020), Kabeer (2005) y Hossain et al. (2026)

## 5. Discusión

Esta investigación permitió comprender cómo la experiencia de la Escuela de Mujeres favoreció la configuración de capacidades articuladas en tres dimensiones interdependientes. La primera es la *dimensión individual* (capacidad de agencia), donde la mujer emprendedora decide, actúa y reflexiona sobre su qué hacer y sus condiciones de posibilidad. Las mujeres, a través de la formación y la interacción, fortalecen habilidades, confianza y control. La segunda es la *dimensión relacional* y colectiva (capacidad política colectiva) en la cual las mujeres construyen redes de solidaridad, cooperación, acompañamiento. La tercera es la *dimensión epistémica* en la cual se reconoce el saber desde la experiencia y trayectoria de las emprendedoras, lo que amplía marcos de interpretación de desigualdades, relaciones de poder, pero también posibilidades de transformación. Y finalmente, como eje transversal, el *doing context* que establece los marcos de acción de las emprendedoras.

A partir de estos hallazgos, el estudio contribuye al campo de los estudios organizacionales y de género mediante la propuesta de un modelo comprensivo integrado que explica la configuración relacional de estas capacidades. El primer aporte se refiere a la interacción entre las tres capacidades. Tradicionalmente la literatura estudia la agencia, redes, liderazgo o conocimiento como variables paralelas, pero no se introduce el concepto de justicia epistémica o de capacidad política colectiva cuando se habla de empoderamiento o de emprendimiento femenino.

El modelo comprensivo propuesto asume que la definición de cada una depende del lugar que tengan las otras. Por ejemplo, sin la toma de decisiones propia de la agencia, la capacidad política colectiva no tendría lugar; sin la participación política, las mujeres carecerían de voz y reconocimiento para desarrollar justicia epistémica; sin justicia epistémica, difícilmente podrían fortalecer sus decisiones y hacerlas valer en escenarios colectivos. Esta visión converge con el enfoque de capacidad política colectiva propuesto y desarrollado en Colombia y vinculado con cuidado, cooperación, solidaridad y participación (De La Ossa Guerra & Botero Delgado, 2024; Fricker, 2007; Hoyos-Valdés, 2025; Wood et al., 2021).

El segundo aporte consiste en desplazar la formación desde una concepción de transferencia hacia una infraestructura de conversión. Esto quiere decir que el contenido de la formación desarrolla una capacidad transformadora al articular la mediación institucional, el reconocimiento de los saberes de las emprendedoras y las oportunidades de interacción habilitando posibilidades, asunto que concreta la relación recur-

sos-agencia planteada por Kabeer (2005). La idea de la formación como infraestructura de conversión conversa con el planteamiento de López et al. (2026), quienes muestran que las dimensiones regulatorias, normativas y cultural-cognitivas también están entrelazadas y permiten reconocer la intermediación como rol fundamental y no como condición inicial; asimismo, con la necesidad, identificada por Deng et al. (2025), de reconstruir procesos, de analizar trayectorias y sus mecanismos (recursos, apoyos, condiciones). En este sentido, el presente estudio abre parcialmente la “caja negra” de los programas de apoyo en emprendimiento planteada por Ratinho et al. (2020) al mostrar cómo contenidos, mediación, interacción, retroalimentación y reconocimiento del saber se articulan en una infraestructura de conversión.

El tercer aporte se asocia a la agenda de investigación del *doing context*. Este estudio dialoga con Barbosa y Real de Oliveira (2026a, 2026b), quienes argumentan que los apoyos institucionales que tienen en cuenta los contextos deben reconocer a las mujeres como participantes activas en la arquitectura del ecosistema emprendedor y que el liderazgo va emergiendo como un proceso contextual, multinivel y temporal. La diferencia con Barbosa y Real de Oliveira (2026a, 2026b) es que el presente estudio reconoce la necesidad de desarrollar dispositivos para reorientar el apoyo hacia las necesidades verdaderas de las participantes, por medio de la retroalimentación. Igualmente, esta investigación concuerda con la idea de que la acción emprendedora se produce en la relación entre lógicas institucionales, orientaciones biográficas (Spedale & Watson, 2014; Welter, 2020) donde las mujeres reconocen sus contextos y construyen estructuras de oportunidad distintas (Hashim et al., 2024; Muñoz et al., 2024; Ozasir Kacar, 2024). En la Escuela de Mujeres se puede identificar este relacionamiento a escala microorganizacional cuando las participantes nombraron necesidades, contribuyeron a reajustar el programa, mientras el arreglo universidad-gobierno conectó espacios y recursos antes separados. En este sentido, se observaron prácticas de *talking* —nombrar necesidades, legitimar experiencias y cuestionar instrumentos—, *seeing* —hacer visibles barreras, saberes y trayectorias— y *enacting* —usar canales, articular actores, cooperar y reajustar el programa— en línea con lo propuesto en los análisis de Baker & Welter (2020) y Muñoz et al. (2024).

Las revisiones actuales sobre emprendimiento indican el reconocimiento del apoyo, la política, las prácticas requeridas como mentoría, redes, financiamiento, pero el contexto queda relegado y se desconocen los mecanismos que vuelven utilizables esos recursos (Corrêa et al., 2024; Knox et al., 2026; Ratinho et al., 2020; Siegrist, 2025). Este estudio aporta en esta di-

rección, identificando formas distintas de desarrollo de capacidades en un mismo programa de formación, atendiendo a un contexto diferenciado no solo por niveles de madurez del emprendimiento, sino también por las condiciones en las que se generan estructuras de oportunidad institucional.

Finalmente, el cuarto aporte se refiere a la justicia epistémica como condición de gobernabilidad. La gobernanza interinstitucional requiere distribuir funciones y autoridad y es en el intermedio donde se define el lugar de las emprendedoras, como sujetos pasivos o activos, mediante su conocimiento situado, evaluación de la pertinencia de la formación, espacios de diálogo y redes informales y formales. La justicia epistémica ofrece un criterio para evaluar esa gobernanza: no solo cuántos actores participan, sino quién define el problema y qué voces modifican la intervención (Li & Bosma, 2025). En términos prácticos, el estudio aporta al reconocimiento de la necesidad de diagnosticar a la población participante; diferenciar contenidos sin fijar trayectorias rígidas; sostener espacios de interacción más allá del taller; conectar redes con financiamiento, mercados y cuidado; y crear instancias donde la retroalimentación tenga efectos verificables (Barbosa & Real de Oliveira, 2026a; Corrêa et al., 2024; Knox et al., 2026; Siegrist, 2025).

La financiación requiere también diferenciación. La revisión de Valencia-Arias et al. (2026) muestra que el acceso financiero está mediado por capital humano, redes, confianza institucional y normas de género, mientras Coronel-Pangol et al. (2025) encuentran diferencias entre emprendimientos por oportunidad y por necesidad en el acceso a microfinanzas y financiación cooperativa. Por ello, una red formativa sin puentes hacia instrumentos financieros, mercados y servicios de cuidado puede ampliar conocimientos sin modificar las condiciones materiales que regulan su uso.

Finalmente, se identifica que la evaluación de programas debe separar productos, resultados e impactos. Número de talleres, asistentes y certificaciones son productos; decisiones aplicadas, vínculos sostenidos y cambios en prácticas son resultados; supervivencia, ingresos, empleo, autonomía duradera o cambio institucional son impactos que exigen diseño longitudinal. Un sistema de seguimiento debería combinar indicadores empresariales utilizados en estudios colombianos de ventas y madurez, análisis de redes, escalas de agencia validadas, evidencia cualitativa de negociación y criterios co-construidos con las participantes (Desai et al., 2022; Hincapié Mesa et al., 2024; Mendiivil-Hernández et al., 2026).

## 6. Conclusiones

La Escuela de Mujeres representa más que un espacio de formación en emprendimiento; es un espacio para la configuración de capital social, simbólico y epistémico. En esta plataforma social y pedagógica se observan procesos de gobernanza interinstitucional entre la institución universitaria, el gobierno local y las mujeres emprendedoras. Entre los distintos actores se construyeron capacidades, aprendizajes y posibilidades de transformación económica y del territorio. El artículo plantea que la capacidad de agencia, la capacidad política colectiva y la justicia epistémica pueden ir de la mano y ser dimensiones relacionales y situadas. La agencia remite a la posibilidad de decidir, actuar y reflexionar sobre el propio proyecto vital y productivo. Las capacidades colectivas permiten transformar esa potencia individual en vínculos, cooperación, voz y posibilidad de incidencia. La justicia epistémica garantiza que todo ello no ocurra sobre la base de la subordinación cognitiva, sino del reconocimiento del saber situado de las mujeres. Estas dimensiones coadyuvan a las transformaciones territoriales, institucionales y sociales.

La principal contribución teórica es el modelo de configuración recíproca y situada de capacidades. La agencia, la capacidad política colectiva y la justicia epistémica en el marco de *doing context* no son tres efectos independientes: cada una establece condiciones para la realización de las otras. La agencia está presente desde las decisiones iniciales de emprender y formarse; la infraestructura pedagógica e institucional puede ampliarla, orientarla y conectarla con prácticas colectivas. *Doing context* describe el mecanismo transversal mediante el cual esta configuración se expresa en prácticas que reproducen, negocian o reconfiguran relaciones, recursos, narrativas y espacios. La comparación entre preincubación, incubación y aceleración muestra variaciones en los objetos y repertorios de agencia, no una jerarquía lineal entre las participantes.

El artículo también propone una frontera de inferencia para estudiar programas. La formación puede generar recursos, condiciones de posibilidad y mecanismos plausibles sin demostrar impacto causal. Esta distinción permite reconocer resultados subjetivos, relacionales y epistémicos sin convertirlos en sustitutos de la sostenibilidad del negocio; al mismo tiempo, evita reducir el éxito a ventas, empleo o formalización. La evaluación pertinente debe ser multidimensional y temporalmente diferenciada.

El estudio presenta limitaciones. Es un caso único y corresponde a una primera cohorte; no contó con línea base equivalente, grupo de comparación ni seguimien-

to longitudinal. Con relación a las fuentes, las evaluaciones contienen respuestas repetidas por taller; los instrumentos de agencia y liderazgo fueron voluntarios y no se realizaron entrevistas en profundidad. La voz situada de las formadoras-investigadoras amplió la reconstrucción de interacciones, decisiones y ajustes, pero no sustituyó la voz de las participantes. Cuando no existió testimonio directo, las afirmaciones se limitaron a procesos observables y cambios del dispositivo. El doble rol pudo favorecer la deseabilidad social y la sobreinterpretación. No se midieron la estructura de la red, la aplicación de contenidos, el desempeño empresarial ni cambios en reglas institucionales. Por ello, los resultados no se generalizan estadísticamente y deben entenderse como proposiciones transferibles por analogía y no como efectos sobre las 129 mujeres.

Las investigaciones futuras podrían enfocarse en estudiar cohortes y tipos de negocios, comparar programas y municipios, incorporar análisis de redes y estudiar intersecciones de edad, cuidado, sector, ruralidad, clase y capacidades digitales. También se requiere examinar si los canales creados se convierten en cooperación sostenida, representación y acceso a recursos, y si la participación de las mujeres modifica criterios, procedimientos o asignaciones institucionales. Metodológicamente, conviene incorporar entrevistas, diarios de participantes, talleres de coanálisis y devolución documentada para equilibrar la voz de las formadoras-investigadoras con la interpretación colectiva de las emprendedoras. Finalmente, la justicia epistémica debe incorporarse al diseño de evaluación mediante indicadores y preguntas contruidos con las participantes, no solo aplicados sobre ellas. Una línea adicional consiste en examinar cómo las capacidades digitales median la agencia y la continuidad de las re-

des. La digitalización puede ampliar mercados, reducir costos y facilitar la interacción, pero también reproducir desigualdades de acceso, conocimiento, visibilidad y seguridad. Dado que la Escuela incluyó herramientas digitales e inteligencia artificial, futuras cohortes podrían analizar cómo estas tecnologías son apropiadas de manera diferenciada según nivel, sector, edad, tiempo disponible y recursos tecnológicos (Deng et al., 2025).

## Referencias

- Arbulú Ballesteros, M. A., Ramos Farrofián, E. V., García Juárez, H. D., Ganoza-Ubillús, L. M., Arbulú Castillo, J. C., Saavedra Torres, I., Reyes-Pérez, M. D., Pérez Pertuz, J. J., & Martínez-Vargas, A. M. (2024). Fostering sustainable development through women's entrepreneurship: Psychosocial factors and attitudinal mediation in Colombian higher education. *Sustainability*, 16(23), 10562. <https://doi.org/10.3390/su162310562>
- Baker, T., & Welter, F. (2018). Contextual entrepreneurship: An interdisciplinary perspective. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 14(4), 357–426. <https://doi.org/10.1561/03000000078>
- Baker, T., & Welter, F. (2020). Contextualizing entrepreneurship theory. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351110631>
- Barbosa, I., & Real de Oliveira, E. (2026a). Beyond barriers: Exploring support mechanisms for women entrepreneurs and leaders addressing diversity, equity, and inclusion in the Global South. *Journal of Management Development*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2025-0478>
- Barbosa, I., & Real de Oliveira, E. (2026b). From challenge to impact: Women entrepreneurs' leadership development journeys in the Global South. *Journal of Management Development*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JMD-08-2025-0469>
- Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1–2), 20–28. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.008>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>

### Declaración de contribución de autoría (CRediT)

**Juliana Tabares Quiroz:** Conceptualización, Metodología, Investigación, Análisis formal, Curación de datos, Visualización, Redacción – borrador original, Redacción – revisión y edición.

**Ledy Torcoroma Gómez Bayona:** Administración del proyecto, Investigación (trabajo de campo), Redacción – revisión y edición.

### Declaración de conflictos de intereses

Las autoras declaran que no existen posibles conflictos de intereses en relación con la investigación, la autoría y/o la publicación de este artículo.

### Financiación

Las autoras informan haber recibido el siguiente apoyo financiero para la investigación, la autoría y/o la publicación de este artículo: Este trabajo se desarrolló en el marco del proyecto: Escuela de Mujeres con Propósito ITM. Estrategia de formación integral en *marketing*, liderazgo e innovación para mujeres emprendedoras de la Institución Universitaria ITM, Medellín, Colombia.

### Declaración sobre el uso de Inteligencia Artificial Generativa

Las autoras declaran que utilizaron la herramienta de inteligencia artificial generativa Claude (*Anthropic*) con el propósito de apoyar la revisión gramatical y de estilo, la verificación de la consistencia de las citas y referencias, y la organización editorial del texto. El diseño de la investigación, el trabajo de campo, la conceptualización, el análisis de los datos y la interpretación de los resultados fueron realizados íntegramente por las autoras, quienes asumen la plena responsabilidad por el contenido de la publicación.

- Braun, V., & Clarke, V. (2022). Thematic analysis: A practical guide. SAGE.
- Brush, C. G. (1992). Research on women business owners: Past trends, a new perspective and future directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(4), 5–30. <https://doi.org/10.1177/104225879201600401>
- Cardella, G. M., Hernández-Sánchez, B. R., & Sánchez-García, J. C. (2020). Women entrepreneurship: A systematic review to outline the boundaries of scientific literature. *Frontiers in Psychology*, 11, Article 1557. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01557>
- Cornish, F., Breton, N., Moreno-Tabarez, U., Delgado, J., Rua, M., de-Graft Aikins, A., & Hodgetts, D. (2023). Participatory action research. *Nature Reviews Methods Primers*, 3, Article 34. <https://doi.org/10.1038/s43586-023-00214-1>
- Coronel-Pangol, K., Orden-Cruz, C., & Paule-Vianez, J. (2025). Women entrepreneurs' access to microfinance and cooperative finance in Latin America: Differences between opportunity and necessity entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 21, Article 113. <https://doi.org/10.1007/s11365-025-01135-z>
- Corrêa, V. S., Brito, F. R. S., Lima, R. M., & Queiroz, M. M. (2022). Female entrepreneurship in emerging and developing countries: A systematic literature review. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 14(3), 300–322. <https://doi.org/10.1108/IJGE-08-2021-0142>
- Corrêa, V. S., Lima, R. M., Brito, F. R. S., Machado, M. C., & Nassif, V. M. J. (2024). Female entrepreneurship in emerging and developing countries: A systematic review of practical and policy implications and suggestions for new studies. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 16(2), 366–395. <https://doi.org/10.1108/JEEE-04-2022-0115>
- De La Ossa Guerra, J. C., & Botero Delgado, S. T. (2024). Cruzando las fronteras del enfoque de capacidades: Capacidades y agencia desde una perspectiva colectiva y relacional. *Ánfora*, 31(56), 200–225. <https://doi.org/10.30854/anf.v31.n56.2023.972>
- Dean, H., Larsen, G., Ford, J., & Akram, M. (2019). Female entrepreneurship and the metanarrative of economic growth: A critical review of underlying assumptions. *International Journal of Management Reviews*, 21(1), 24–49. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12173>
- Deng, W., Zhou, W., Song, R., Li, J., & Zhang, J. (2025). Female entrepreneurship: Systematic literature review and research framework. *Chinese Management Studies*, 19(6), 1752–1784. <https://doi.org/10.1108/CMS-04-2024-0279>
- Desai, S., Chen, F., Reddy, S., & McLaughlin, A. (2022). Measuring women's empowerment in the Global South. *Annual Review of Sociology*, 48, 507–527. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-030420-015018>
- Emirbayer, M., & Mische, A. (1998). What is agency? *American Journal of Sociology*, 103(4), 962–1023. <https://doi.org/10.1086/231294>
- Fals Borda, O., & Rahman, M. A. (Eds.). (1991). Action and knowledge: Breaking the monopoly with participatory action-research. Apex Press.
- Fricker, M. (2007). Epistemic injustice: Power and the ethics of knowing. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198237907.001.0001>
- Gallegos, A., Valencia-Arias, A., Aliaga Bravo, V. D. C., Teodori de la Puente, R., Valencia, J., Uribe-Bedoya, H., Briceño Huerta, V., Vega-Mori, L., & Rodríguez-Correa, P. (2024). Factors that determine the entrepreneurial intention of university students: A gender perspective in the context of an emerging economy. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2301812. <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2301812>
- Ge, T., Abbas, J., Ullah, R., Abbas, A., Sadiq, I., & Zhang, R. (2022). Women's entrepreneurial contribution to family income: Innovative technologies promote females' entrepreneurship amid COVID-19 crisis. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 828040. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.828040>
- Giddens, A. (1984). The constitution of society: Outline of the theory of structuration. University of California Press.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2024). GEM 2023/24 women's entrepreneurship report: Reshaping economies and communities. Global Entrepreneurship Research Association. <https://www.gemconsortium.org/report/202324-womens-entrepreneurship-report-reshaping-economies-and-communities-2>
- Hashim, S., McAdam, M., & Nordqvist, M. (2024). An exploration of women entrepreneurs "doing context" in family business in the Gulf States. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 16(2), 227–255. <https://doi.org/10.1108/IJGE-02-2023-0037>
- Hincapié Mesa, F. A., Parra Sánchez, J. H., & Duque Hurtado, P. L. (2024). Análisis y caracterización de las mujeres emprendedoras del municipio de Villamaría, Caldas (Colombia). *Equidad y Desarrollo*, (43), e1601. <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss43.6>
- Hossain, M., Farache, F., & Lopez, C. (2026). Women's entrepreneurship through collective institutional shaping. *World Development*, 203, 107374. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2026.107374>
- Hoyos-Valdés, D. (2025). Collective political capabilities: Women's agency, care, and peacebuilding in Colombia. *Equidad y Desarrollo*, (46). <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss46.5335>
- Kabeer, N. (1999). Resources, agency, achievements: Reflections on the measurement of women's empowerment. *Development and Change*, 30(3), 435–464. <https://doi.org/10.1111/1467-7660.00125>
- Kabeer, N. (2005). Gender equality and women's empowerment: A critical analysis of the third Millennium Development Goal. *Gender & Development*, 13(1), 13–24. <https://doi.org/10.1080/13552070512331332273>
- Kemmis, S., & McTaggart, R. (2005). Participatory action research: Communicative action and the public sphere. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative research* (3rd ed., pp. 559–603). SAGE Publications.
- Kiefer, K., Heileman, M., & Pett, T. L. (2022). Does gender still matter? An examination of small business performance. *Small Business Economics*, 58(1), 141–167. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00403-2>
- Knox, S., Gok, A., Aydogdu, E., Carter, S., Levie, J., & Shaw, E. (2026). Empowering women's entrepreneurship: An evidence synthesis of policy and practice in developing countries. *Entrepreneurship & Regional Development*, 38(3–4), 410–434. <https://doi.org/10.1080/08985626.2025.2503145>
- Lagраста, F. P., Scozzi, B., & Pontrandolfo, P. (2024). Feminisms and entrepreneurship: A systematic literature review investigating a troubled connection. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(4), 3081–3112. <https://doi.org/10.1007/s11365-024-00977-3>
- Leger, M., Arsenijevic, J., & Bosma, N. (2025). The role and effectiveness of non-formal training programmes for entrepreneurship in sub-Saharan Africa: A systematic literature review. *Entrepreneurship & Regional Development*, 37(1–2), 214–247. <https://doi.org/10.1080/08985626.2024.2348046>
- Li, X., & Bosma, N. (2025). Institutional theory in social entrepreneurship: A review and consideration of ethics. *Journal of Business Ethics*, 200, 529–556. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05882-x>
- Lopez, T., Alvarez, C., & Urbano, D. (2026). Understanding institutional dimensions in high-impact female entrepreneurship. *Review of Managerial Science*, 20, 825–867. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00892-z>
- Mendivil-Hernández, P., Alvis-Arrieta, J., & Garcés-Pretzel, M. (2026). Weaving the future: Maturity and key factors in women's cultural entrepreneurship in Colombia's artisan sector. *PLOS*

- ONE, 21(4), e0346893. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0346893>
- Montes, J., Ávila, L., Hernández, D., Apodaca, L., Zamora-Boza, C. S., & Cordova-Buiza, F. (2025). The influence of role models and entrepreneurial support on the business start-up intentions of women and men. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2466069. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2466069>
- Morante Rios, E. A., Sánchez Tróchez, D. X., Gonzáles Abrill, H., & Curiza Vilca, L. K. (2023). Factores determinantes para la gestión de redes de emprendimiento femenino en Colombia y Perú. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 25(2), 391–410. <https://doi.org/10.36390/telos252.11>
- Mudd, S., & Bobadilla, H. (2024). Towards a capabilities-based conception of distributive epistemic justice. *Social Epistemology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/02619728.2024.2392130>
- Muñoz, P., Kimmitt, J., & Spigel, B. (2024). Trans-contextual work: Doing entrepreneurial contexts in the periphery. *Small Business Economics*, 62(2), 607–628. <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00772-4>
- Nabi, G., Liñán, F., Fayolle, A., Krueger, N. F., & Walmsley, A. (2017). The impact of entrepreneurship education in higher education: A systematic review and research agenda. *Academy of Management Learning & Education*, 16(2), 277–299. <https://doi.org/10.5465/amle.2015.0026>
- Nussbaum, M. C. (2000). *Women and human development: The capabilities approach*. Cambridge University Press.
- Nussbaum, M. C. (2011). *Creating capabilities: The human development approach*. Harvard University Press.
- O'Hara, C., & Clement, F. (2018). Power as agency: A critical reflection on the measurement of women's empowerment in the development sector. *World Development*, 106, 111–123. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.02.002>
- Ojong, N., Simba, A., & Dana, L. P. (2021). Female entrepreneurship in Africa: A review, trends, and future research directions. *Journal of Business Research*, 132, 233–248. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.032>
- Omran, W., & Yousafzai, S. (2024). Epistemic injustice and epistemic resistance: An intersectional study of women's entrepreneurship under occupation and patriarchy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 48(4), 981–1008. <https://doi.org/10.1177/10422587231208621>
- Ozasir Kacar, S. (2024). Making, unmaking and remaking of context in entrepreneurial identity construction and experiences: A comparative analysis between Türkiye and the Netherlands. *Small Business Economics*, 62, 629–648. <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00773-3>
- Ratinho, T., Amezcua, A., Honig, B., & Zeng, Z. (2020). Supporting entrepreneurs: A systematic review of literature and an agenda for research. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119956. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119956>
- Refai, D., Korsgaard, S., Villares-Varela, M., Williams, N., Al-Dajani, H., & Harima, A. (2025). Entrepreneurial agency in constrained contexts: An introduction and review of the literature. *International Small Business Journal*, 43(5), 457–473. <https://doi.org/10.1177/02662426251341562>
- Richard, T., Muldoon, J., & Lee, Y. (2025). The confluence of gender and entrepreneurship: Moving research forward by embracing parallel research streams. *Journal of Small Business Strategy*, 35(3), 106–122. <https://doi.org/10.53703/001c.143464>
- Sardenberg, C. M. B. (2008). Liberal vs. liberating empowerment: A Latin American feminist perspective on conceptualising women's empowerment. *IDS Bulletin*, 39(6), 18–27. <https://doi.org/10.1111/j.1759-5436.2008.tb00507.x>
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
- Siegrist, F. (2025). Supporting women entrepreneurs in developing countries: What works? Revisiting the evidence base [Technical report]. Women Entrepreneurs Finance Initiative, World Bank. <https://we-fi.org/wp-content/uploads/2025/07/We-Fi-Evidence-Paper-2025.pdf>
- Sohail, K., Belitski, M., & Castro Christiansen, L. (2023). Developing business incubation process frameworks: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 162, 113902. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113902>
- Spedale, S., & Watson, T. J. (2014). The emergence of entrepreneurial action: At the crossroads between institutional logics and individual life-orientation. *International Small Business Journal*, 32(7), 759–776. <https://doi.org/10.1177/0266242613480376>
- Tarrow, S. (1997). *El poder en movimiento: Los movimientos sociales, la acción colectiva y la política*. Alianza Editorial.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837–851. <https://doi.org/10.1177/1077800410383121>
- Tsai, K.-H., Chang, H.-C., & Peng, C.-Y. (2016). Extending the link between entrepreneurial self-efficacy and intention: A moderated mediation model. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(2), 445–463. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0351-2>
- Valencia-Arias, A., Gallegos, A., Valencia, J., Gómez-Bayona, L., Gallegos-Pacheco, R., & Londoño-Celis, W. (2026). The role of finance in the development of female entrepreneurship: A systematic literature review. *Intangible Capital*, 22(2), 503–531. <https://doi.org/10.3926/ic.3471>
- Venugopal, S., & Viswanathan, M. (2021). Negotiated agency in the face of consumption constraints: A study of women entrepreneurs in subsistence contexts. *Journal of Public Policy & Marketing*, 40(3), 336–353. <https://doi.org/10.1177/0743915620953821>
- Venugopalan, M., Bastian, B. L., & Viswanathan, P. K. (2021). The role of multi-actor engagement for women's empowerment and entrepreneurship in Kerala, India. *Administrative Sciences*, 11(1), Article 31. <https://doi.org/10.3390/admsci11010031>
- Vogel, A., Nadegger, M., Wolf, B., Spanjol, J., Gümüsay, A. A., Edinger-Schons, L. M., Volkmann, C., Krebs, K., Bafera, J., Gebken, L., Vilchez, P., von Schweinitz, F., Strohle, J., Gossel, B. M., Kruse, D. J., Mirtsch, M., & Unger, V. L. (2025). Impact entrepreneurship: Reimagining entrepreneurial purpose and research for driving societal impact. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 77, 681–717. <https://doi.org/10.1007/s41471-025-00221-w>
- Welter, F. (2011). Contextualizing entrepreneurship—Conceptual challenges and ways forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 165–184. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00427.x>
- Welter, F. (2020). Contexts and gender—Looking back and thinking forward. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 12(1), 27–38. <https://doi.org/10.1108/IJGE-04-2019-0082>
- Welter, F., & Baker, T. (2021). Moving contexts onto new roads: Clues from other disciplines. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 1154–1175. <https://doi.org/10.1177/1042258720930996>
- Wood, B. P., Ng, P. Y., & Bastian, B. L. (2021). Hegemonic conceptualizations of empowerment in entrepreneurship and their suitability for collective contexts. *Administrative Sciences*, 11(1), Article 28. <https://doi.org/10.3390/admsci11010028>



# MeanVarLab: Enhancing active learning in undergraduate finance through interactive portfolio analytics

*MeanVarLab: Mejorando el aprendizaje activo en finanzas de pregrado a través de analítica interactiva de portafolios*

JEL: I23, G11, A22

Recibido: 14/04/2026

Revisado: 10/07/2026

Aceptado: 15/07/2026

## Abstract

Financial education is a core component of business school curricula. Despite its importance, persistent instructional barriers limit effective learning, particularly because formal financial models are mathematically intensive and conceptually complex, as well as the limited resources available to business schools in emerging markets. In this context, this article examines how *MeanVarLab*, an open-source financial software tool, can improve students' learning experience when working with advanced financial models in undergraduate business

programs in emerging markets. Using a mixed-method ex ante and ex post design in a business school in Chile, we assessed a pedagogical intervention involving 11 advanced undergraduate students who interacted directly with the tool. *MeanVarLab* enables students to engage with complex mathematical models through interactive visualization, facilitating a more intuitive understanding of key financial concepts. Quantitative evidence suggests that nearly all participants would recommend the package to their peers. Qualitative findings indicate that participants perceived the tool's primary contribution as its ability to streamline and accelerate complex financial analyses. Participants also emphasized that the tool reduces technical barriers, making advanced financial models more accessible to users with limited programming experience. Building on these findings, the article outlines theoretical implications for technology-enhanced finance education and

## Autores:

**Julián Andrés Díaz Tautiva**, Departamento de Economía y Administración, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Andrés Bello, Autopista 7100, 4260000, Talcahuano, Región del Biobío, Chile, [julian.diaz@uct.cl](mailto:julian.diaz@uct.cl), <https://orcid.org/0000-0002-9808-3179>

**José Miguel Contreras Henríquez**, Centro de Gestión y Economía Aplicada, Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas, Facultad de Ciencias Jurídicas, Económicas y Administrativas, Universidad Católica de Temuco, Temuco, Chile, [jmcontreras@uct.cl](mailto:jmcontreras@uct.cl), <https://orcid.org/0009-0001-1823-9023>

**Jairo Dote Pardo**, Centro de Gestión y Economía Aplicada, Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas, Facultad de Ciencias Jurídicas, Económicas y Administrativas, Universidad Católica de Temuco, Temuco, Chile, [jairo.dote@uct.cl](mailto:jairo.dote@uct.cl), <https://orcid.org/0000-0001-9609-0407>

**Patricio Saavedra Espinosa**, Centro de Gestión y Economía Aplicada, Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas, Facultad de Ciencias Jurídicas, Económicas y Administrativas, Universidad Católica de Temuco, Temuco, Chile, [patricio.saavedra@uct.cl](mailto:patricio.saavedra@uct.cl), <https://orcid.org/0000-0002-8329-1178>

**Nathalie Yuliana Niño-Vega**, Ingeniería en Ciencia de Datos, Tecnología, Instituto Técnico San Sebastián, Santiago, Chile, [nathalieynv@gmail.com](mailto:nathalieynv@gmail.com)

practical implications for instructors seeking to integrate computational tools into finance teaching. It also identifies areas for further development and future research.

**Keywords:** Active Learning, Data-Driven Learning Environments, Experiential Learning Tools, Financial Education, Business Education

## Resumen

La educación financiera es un componente central de los planes de estudio en las escuelas de negocios. A pesar de su importancia, persisten barreras instruccionales que limitan un aprendizaje efectivo, particularmente porque los modelos financieros formales son matemáticamente intensivos y conceptualmente complejos, además de los recursos limitados con los que cuentan las escuelas de negocios en mercados emergentes. En este contexto, este artículo examina cómo *MeanVarLab*, un software de código abierto, puede mejorar la experiencia de aprendizaje de los estudiantes al trabajar con modelos financieros avanzados en programas de pregrado en administración en contextos de Universidades en mercados emergentes. *MeanVarLab* permite a los estudiantes trabajar con modelos matemáticos complejos a través de la visualización interactiva, facilitando una comprensión más intuitiva de los conceptos financieros clave. Mediante un diseño de método mixto ex ante y ex post en Chile, evaluamos una intervención pedagógica que involucró a 11 estudiantes avanzados de pregrado que interactuaron directamente con la herramienta. La evidencia cuantitativa sugiere que casi todos los participantes recomendarían el software a sus compañeros. Los hallazgos cualitativos indican que los participantes percibieron que la principal contribución del software es su capacidad de simplificar y acelerar análisis financieros complejos. Los participantes también destacaron que la herramienta reduce las barreras técnicas, haciendo que los modelos financieros avanzados sean más accesibles para usuarios con experiencia limitada en programación. A partir de estos hallazgos, el artículo plantea implicaciones teóricas para la educación financiera potenciada por tecnología e implicaciones prácticas para docentes que buscan integrar herramientas computacionales en la enseñanza de finanzas. Asimismo, identifica áreas para futuro desarrollo e investigación.

**Palabras clave:** Aprendizaje Activo, Entornos de Aprendizaje Basados en Datos, Herramientas de Aprendizaje Experiencial, Educación Financiera, Educación en Negocios

## 1. Introduction

Financial education has become a central component of undergraduate business curricula worldwide. It has been identified as a core element in preparing students for roles as household decision-makers, employees, consumers, and entrepreneurs (Jacob, 2016). Moreover, it has been associated with the development of student competencies related to entrepreneurship and business management (Aguirre et al., 2026), as well as positively correlated with economic competencies among advanced business students (Vite & Burgos, 2026). Despite evidence of its relevance, several structural and instructional constraints limit its effective integration in business education worldwide. First, limited infrastructure constrains the scalability of technical training. Second, the high level of mathematical abstraction required to engage with core financial models creates significant barriers to comprehension among undergraduate students. Third, restricted access to timely and relevant financial data further reduces opportunities for applied learning and contextualization. Fourth, the use of advanced financial platforms, such as Bloomberg or LSEG, is often prohibitively expensive. This limitation has encouraged interest in free and open-source software, including R and Python, to emulate similar learning experiences in institutions located in emerging market contexts.

Within this context, the study examines a teaching intervention implemented in the Araucanía Region of Chile at a large private university that offers two business-related degree programs. The intervention was conducted in third-year undergraduate courses, where financial education typically emphasizes the application of conventional theoretical frameworks, such as portfolio optimization, to help students identify market opportunities by analyzing financial asset dynamics. Grounded in an active learning perspective (Hartikainen et al., 2019), we introduce a pedagogical innovation designed to address these constraints by shifting from passive content delivery toward experiential engagement. In doing so, the article examines how *MeanVarLab*, an open-source financial software tool, can improve the learning experience associated with advanced financial models in undergraduate business programs in emerging markets. Specifically, *MeanVarLab* enables students to interact directly with complex financial methods through a simplified, intuitive interface. This free-to-use R package integrates real financial data and allows students to explore abstract models through visual and interactive outputs. In this way, the tool facilitates deeper conceptual understanding while maintaining analytical rigor, thereby bridging the gap between theory and practice.

This article is structured as follows. First, we describe the pedagogical framework underpinning the innovation and review prior literature on technology-enhanced financial education. We then present the method section, outlining the research design. Next, we report the results of the pedagogical intervention, followed by a discussion of its theoretical and practical implications. Finally, we present the conclusions and limitations of the study.

## 2. Pedagogical framework

### 2.1. Active learning

Active learning is increasingly not merely a discrete pedagogical technique, but a broader instructional orientation that emphasizes students' deliberate engagement in the construction of knowledge (Bakoush, 2022; Hartikainen et al., 2019; Lento, 2016). From this perspective, learners move beyond passive reception by actively interpreting, applying, and reflecting on content through structured activities (Lento, 2016). Active learning designs promote the reconfiguration of classroom time toward higher-order cognitive tasks (Lopes & Soares, 2018; Strelan et al., 2020; Trendafilov & Mihal, 2025), such as case analysis and guided discussion, thereby enhancing student interaction and enabling lecturers to provide real-time feedback.

Within this pedagogical design, technology platforms can improve the effectiveness of active learning when they are aligned with instructional goals. Mechanisms such as interactive digital platforms enable instructors to monitor understanding and address misconceptions as they emerge (Fan & Song, 2020). Within this framework, technology platforms are not the pedagogical core. Rather, they serve as enabling infrastructures that provide specific pedagogical affordances, including interaction, feedback, and experiential engagement (Bakoush, 2022; McCann & Russon, 2019; Mendez-Carbajo & Dellachiesa, 2023).

### 2.2. Technology-enhanced finance education

The literature on technology-enhanced finance education shows that learning gains are primarily driven by pedagogical design rather than by technology alone (Ahlstrom & Mendez-Carbajo, 2025; McCann & Russon, 2019). Tools such as Bloomberg terminals (McCann & Russon, 2019), financial simulation tools (Bakoush, 2022), and economic data platforms (Ahlstrom & Mendez-Carbajo, 2025; Mendez-Carbajo & Dellachiesa, 2023) improve engagement and performance when they are embedded within structured learning environments aligned with active learning principles and clear assessment strategies. Empirical results,

such as those reported by McCann & Russon (2019), indicate that the use of advanced financial tools is positively associated with deeper engagement and higher attainment. Similarly, the integration of simulation tools has been linked to enhanced student satisfaction in advanced finance education (Bakoush, 2022). Previous qualitative evidence also points to improved engagement in the learning process, as well as stronger decision-making and problem-solving skills (Makris et al., 2025). Lastly, simulation adoption has been associated with improved academic performance when comparing students enrolled in active learning lectures with those enrolled in conventional lectures (Chulkov & Wang, 2020).

## 3. Methods

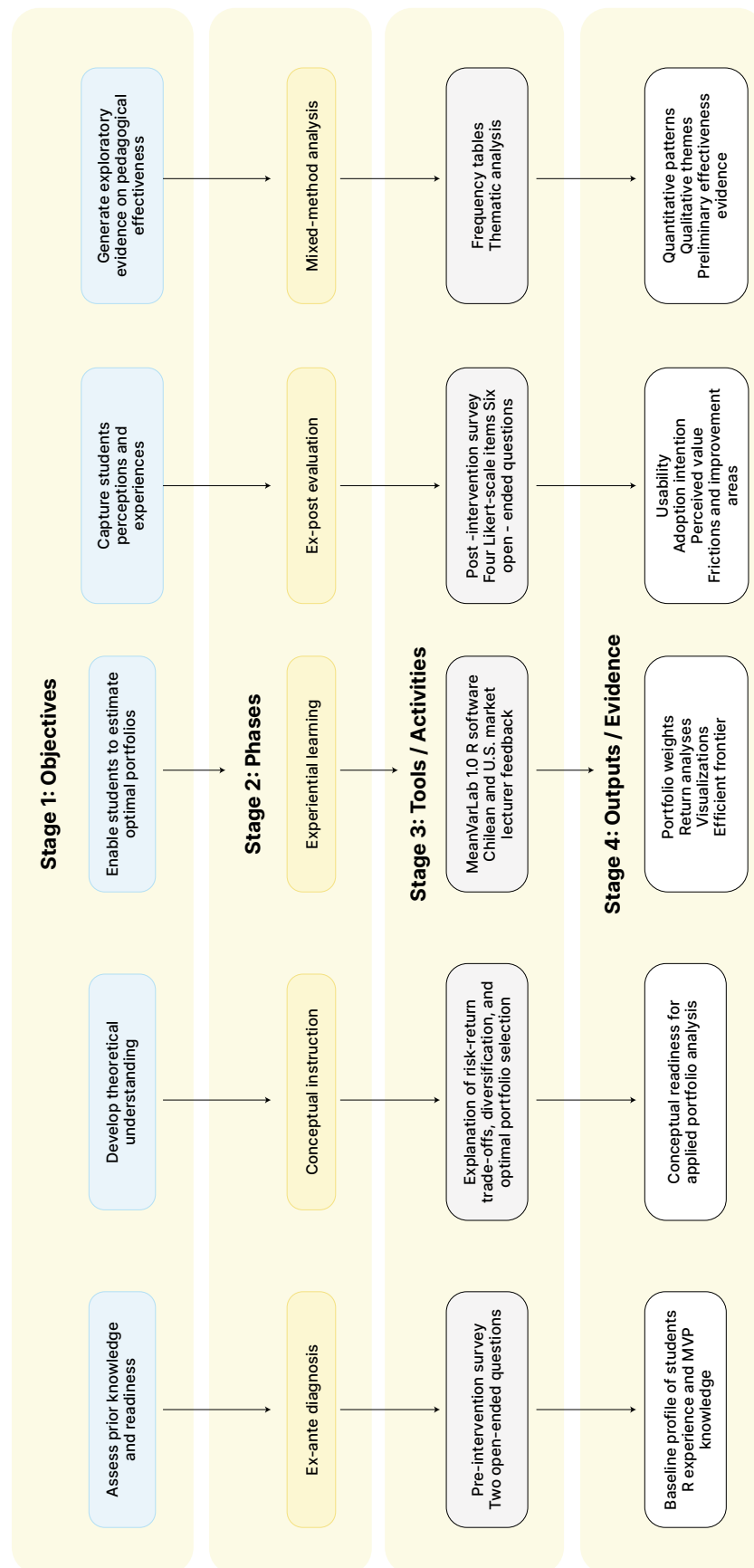
### 3.1. Research design

Consistent with the study aim, this project adopted an interpretivist approach, recognizing that individuals construct knowledge through interpretation and lived experience. Grounded in active learning pedagogical design, we acknowledge that students' experiences shape how they understand and make sense of the learning process (William, 2024). This philosophical underpinning led us to adopt an inductive approach to examine the meanings attributed by students who participated in the pedagogical intervention. A mixed-method pre-post design was adopted to generate exploratory evidence on the pedagogical intervention's effectiveness, alongside qualitative evidence capturing participants' experiences.

### 3.2. Learning environment and pedagogical intervention

The intervention was designed as an intensive seminar aimed at facilitating students' understanding and application of mean-variance portfolio (MVP) optimization. Figure 1 illustrates the main stages of the intervention. The seminar was delivered to advanced undergraduate students in a single, in-person, one-hour session structured to integrate theoretical instruction with guided experiential learning. It was guided by two primary learning objectives: (1) to develop students' conceptual understanding of MVP theory and (2) to enable students to estimate an optimal portfolio using advanced computational tools.

Figure 1. Pedagogical intervention and mixed-method evaluation design



Source: Own elaboration

The first component of the session focused on the conceptual foundations of portfolio theory, introducing the key principles of portfolio optimization. This segment covered risk-return trade-offs, diversification, and the logic underlying optimal portfolio selection. Instructional emphasis was placed on clarifying these core concepts while preparing students for their subsequent application. At this stage, the lecturer's role was to explain the core concepts used in the session, with particular emphasis on reinforcing ideas previously introduced in finance lectures. Students also engaged in an initial discussion of the session components.

The second component transitioned from theory to practice through the structured adoption of the *Mean-VarLab* tool, Version 1.0. This open-source software prioritizes the application of financially relevant methods while reducing computational and mathematical barriers through an intuitive, interactive environment. The activity was conducted in an open classroom setting, where students interacted directly with the software using their own equipment. Students used devices with sufficient computational capacity to run open-source software such as R. Students were guided through installation, configuration, and initial use of the package. For students without R installed, personalized instruction was provided before proceeding with the software workflow.

This hands-on segment enabled participants to operationalize theoretical constructs in real time, interact with financial data from both Chilean and U.S. stock markets, and generate key analytical outputs. These outputs included univariate and bivariate analy-

ses of returns, visualizations of portfolio allocations, and the construction of efficient frontiers. Overall, the intervention was deliberately designed to align with active learning principles by integrating conceptual instruction with immediate application. This approach aimed to facilitate the translation of abstract financial models into practical analytical tasks, thereby enhancing both conceptual understanding and applied competence. Students actively engaged with the platform and generating financial portfolios in real time for subsequent discussion with their peers. During this component, the lecturer adopted a feedback-oriented role, explaining the core elements of the software and clarifying mathematical questions that arose during its use.

### 3.3. Participants

Convenience sampling was used to select participants for the pedagogical intervention. The primary inclusion criterion was that participants had successfully completed an advanced undergraduate finance seminar. The final sample comprised 11 advanced undergraduate students with a strong interest in finance. The sample size was limited by the infrastructure available for the intervention. Although limited, the sample was considered appropriate for an exploratory evaluation of the innovation before implementation with a larger group. The intervention was approved by the Ethics Council of the first author's institution and was conducted in accordance with the principles of the Declaration of Helsinki. Verbal and written informed consent were obtained from all participants. Table 1 presents participants' prior experience and subject-matter knowledge.

Table 1. Sample characteristics

| Participant | R Experience | Subject Knowledge |
|-------------|--------------|-------------------|
| 1           | Intermediate | Intermediate      |
| 2           | None         | None              |
| 3           | None         | Intermediate      |
| 4           | Intermediate | Intermediate      |
| 5           | None         | Basic             |
| 6           | None         | Basic             |
| 7           | None         | Basic             |
| 8           | Intermediate | Intermediate      |
| 9           | Intermediate | Basic             |
| 10          | Basic        | Basic             |
| 11          | Intermediate | Basic             |

Note. Experience and knowledge were assessed based on participants' self-reported familiarity with the software and the theory.

### 3.4. Data collection

Data were collected through two structured surveys. The first survey, administered before the intervention, included two open-ended questions regarding participants' prior experience with the software and the underlying theory. This instrument was designed to assess participants' perceived knowledge and prior awareness, providing a baseline for evaluating the effectiveness of the intervention. The second survey was administered at the end of the intervention and included ten questions: four Likert-scale items assessing respondents' perceptions of the software and six open-ended questions designed to capture their experiences after engaging with the intervention. These open-ended questions examined frictions, limitations, potential improvements to the software, and the perceived value of the tool for achieving their learning goals. The instruments are available upon request.

### 3.5. Data analysis

Given the sample size and the exploratory nature of this research, quantitative data were analyzed using frequency tables to identify preliminary patterns across respondents. In addition, qualitative data were analyzed through thematic analysis focused on the identification of main themes. The qualitative analysis aimed to make sense of students' experiences and assess the potential effectiveness of the intervention.

## 4. Results

### 4.1. Ex-ante survey

The findings reveal substantial heterogeneity in students' experience with R in finance-related contexts. Many participants reported no prior exposure, indicating a gap in foundational computational skills. Among those with experience, use was predominantly at basic or intermediate levels and largely confined to structured academic settings, particularly within finance and econometrics courses. A smaller subset of students indicated some experience with portfolio optimization. Collectively, these patterns suggest that R is primarily perceived as a supplementary analytical

resource rather than as an integrated platform for financial decision-making. The survey further examined students' familiarity with mean-variance models. Responses indicated a moderate but uneven level of understanding. Most participants reported a basic to intermediate grasp, typically derived from coursework exposure to the theoretical foundations of Modern Portfolio Theory (Markowitz, 2008), including simplified optimization exercises. A smaller group reported applied experience, particularly in implementing Markowitz Portfolio Optimization in R, although such engagement rarely extended to more advanced analyses, such as efficient frontier construction. Conversely, a minority of respondents reported very limited familiarity, revealing gaps in both conceptual understanding and practical application.

Taken together, these findings point to an important pedagogical tension: while students possess baseline theoretical knowledge, they lack the computational fluency and applied experience necessary to operationalize this knowledge in practice. From a management learning perspective, this gap reflects a misalignment between intended learning outcomes, which emphasize analytical decision-making, and the instructional tools available to support experiential engagement.

### 4.2. Ex-post survey

The ex-post survey was designed to evaluate the effectiveness of the tool in supporting student learning of portfolio theory, as well as its usability and perceived value across different contexts. Building on the diagnostic insights from the ex-ante phase, this assessment focused on three key dimensions: usability and onboarding, patterns of adoption, and perceived pedagogical value. Table 2 reports students' perceptions of the software, measured using seven-point Likert scales across four dimensions: ease of package installation and initial use (*How easy was it to install and get started with the package?*), output structure (*Are the results, including the optimal portfolios, portfolio weights, and the efficient frontier, clear?*), graphical outputs (*How useful are the generated visualizations?*), and subsequent adoption (*Would you recommend it to colleagues or other students?*).

Table 2. Frequency tables

| Element                                      | 1 | 2 | 3 | 4  | 5  | 6  | 7  |
|----------------------------------------------|---|---|---|----|----|----|----|
| Ease of package installation and initial use | 0 | 0 | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 |
| Output structure                             | 0 | 0 | 0 | 0  | 40 | 10 | 50 |
| Graphical outputs                            | 0 | 0 | 0 | 0  | 0  | 20 | 80 |
| Subsequent adoption                          | 0 | 0 | 0 | 0  | 0  | 10 | 90 |

Note. Columns correspond to values on a seven-point Likert scale ranging from strongly disagree to strongly agree. The frequency table is based on 10 participants, given the attrition of one participant. Values are presented as percentages.

The first set of questions examined potential frictions associated with installing and getting started with the R package. Overall, participants reported few difficulties during the learning activity, suggesting that the tool and its workflow are generally intuitive and user-friendly. Most respondents indicated that no major issues were encountered during use. When difficulties did arise, they were concentrated in the initial setup phase rather than in the subsequent interaction with the tool. Specifically, several students highlighted challenges related to installing the required software and dependencies in R, often linked to outdated versions, limited familiarity with installation procedures, or difficulties interpreting error messages (e.g., syntax errors or package-related issues such as those involving remotes).

In addition, a minor source of difficulty for some participants was the interpretation of financial terminology, such as company tickers or abbreviations, particularly among those with less extensive financial training. However, once these initial barriers were resolved, participants consistently described the interface and analytical processes as clear, straightforward, and easy to navigate. From a learning perspective, this suggests that cognitive load is primarily concentrated in the onboarding phase rather than in the conceptual engagement with financial models.

The second dimension assessed the extent to which students perceived the tool as transferable beyond the immediate classroom setting. Participants consistently emphasized the broad applicability of the package across academic, professional, and personal contexts, highlighting its versatility as a financial analysis instrument. For instance, Participant 7 noted that the software could be used *“in academic contexts and for personal investments,”* describing it as *“a highly powerful tool”*.

In academic settings, the tool was perceived as particularly valuable for supporting learning on topics such as portfolio optimization and diversification, as well as for enhancing teaching practices through more interactive and visually engaging explanations. From a professional perspective, respondents noted its relevance for investment analysis and decision-making, particularly because of its capacity to generate rapid visualizations and actionable insights in time-constrained environments. Several participants also identified personal applications, especially for managing individual investments and exploring financial strategies. For instance, Participant 9 stated that they would use it *“both in an academic context, to explain portfolio optimization and diversification, and in a professional context, to support investment decision-making in companies”*. Although some participants cautioned against relying exclusively on the tool for decision-ma-

king, they consistently framed it as a complementary resource that enhances exploratory analysis and informed judgment.

Moreover, nearly all participants indicated that they would recommend the package to their peers, reinforcing its perceived usefulness, usability, and relevance for learning. As shown in Table 2, approximately 90 percent of participants reported that they would promote the tool among their peers. This strong endorsement provides additional evidence of the tool's acceptance and potential for broader diffusion within similar educational contexts.

The third dimension focused on the perceived pedagogical value of the tool. Participants identified its primary contribution as its ability to streamline and accelerate complex financial analyses. For instance, Participant 2 described the tool's main advantage as *“the speed and automation of the processes”*. Automation and computational speed emerged as the most salient benefits, with respondents emphasizing that tasks traditionally requiring extensive data processing and calculation can now be performed efficiently. A key example is the rapid construction of the efficient frontier, which enables students to apply Modern Portfolio Theory within minutes. This functionality improves analytical productivity and facilitates iterative experimentation, allowing students to compare portfolio configurations, test assumptions, and develop a more intuitive understanding of risk-return trade-offs. Furthermore, the tool reduces technical barriers, making advanced financial models more accessible to users with limited programming experience. As Participant 8 stated, *“accessing the program and using the interface was quite intuitive”*. Its intuitive interface supports engagement without requiring advanced coding expertise, thereby enabling a shift from passive reception of theoretical content to active exploration. In this sense, the tool functions as a bridge between conceptual understanding and applied analysis.

Finally, participants identified several limitations, which can be grouped into three categories: technical setup, accessibility, and data scope. First, the installation process emerged as the most recurrent constraint, particularly for students with limited prior exposure to R. As Participant 4 noted, *“the only moment of confusion was during the installation of the program”*. Reported issues included difficulties installing and activating the package, as well as performance constraints on lower-end devices. Participant 6 similarly emphasized: *“During installation, it is important to have R updated”*. Second, participants noted usability challenges related to language and interface familiarity, suggesting that multilingual support and improved front-end interface design could enhance accessibility. For example, Par-

ticipant 1 recommended, “that it includes an option to translate into Spanish”. Third, limitations in data coverage were highlighted, with users expressing the need for broader access to financial markets beyond Chile and the United States. As Participant 5 suggested, the tool “could incorporate foreign currencies”.

## 5. Discussion

### 5.1. Theoretical Implications

The pedagogical intervention contributes to the literature on technology-enhanced finance education by providing preliminary evidence on the role of interactive computational finance teaching in an emerging market context. Our findings align with those of McCann and Russon (2019), who showed that the use of financial tools is associated with increased engagement with course content. In addition, our quantitative findings regarding students’ willingness to continue using or recommend the tool are consistent with Bakoush (2022), who highlights the relevance of simulation-based tools for enhancing students’ learning experiences. Finally, through this pedagogical innovation, the article contributes to calls for developing novel tools and artifacts that help reduce teaching and learning gaps between business schools in emerging and developed markets. The tool integrates, within a single workflow, the different stages required for financial analysis, thereby differentiating it from other interventions by focusing specifically on business students’ learning experiences.

### 5.2. Practical implications

The findings from this intervention offer several practical implications for instructors seeking to enhance learning outcomes in finance education. First, the results indicate that students tend to perceive R as a supplementary analytical tool rather than as an integrated platform for decision-making. This suggests the need to reposition computational environments at the core of the learning process. Instructors should design learning experiences in which students actively operationalize financial models in real time, enabling experimentation, iterative analysis, and direct engagement with data. Embedding computation within instructional design can facilitate a shift from procedural knowledge toward applied analytical competence.

Second, the findings highlight the importance of structured onboarding processes. Most reported frictions were concentrated in the initial setup phase, particularly installation, package dependencies, and basic syntax issues, rather than in the conceptual un-

derstanding of financial models. This implies that instructors should proactively reduce these entry barriers by providing preconfigured environments, such as cloud-based platforms, clear installation protocols, or short preparatory sessions before the main instructional activity. In addition, incorporating basic debugging skills as an explicit learning objective may enhance students’ autonomy and reduce frustration in computationally supported learning environments.

Third, instructors working in resource-constrained or emerging-market contexts can use open-access tools to reduce dependence on costly proprietary platforms. Open-source and accessible software can help expand opportunities for applied financial education when institutional access to advanced platforms is limited. In this sense, open financial simulation tools can support more inclusive teaching practices by enabling students to engage with applied financial analysis despite infrastructural and budgetary constraints. Finally, tools such as *MeanVarLab* enable a transition toward more robust active learning environments. Because the software automates several computational procedures, instructors should adapt assessment strategies to evaluate not only whether students can generate correct outputs, but also whether they can interpret, justify, and critically assess those outputs. This requires moving beyond purely procedural exercises toward tasks that ask students to explain portfolio choices, evaluate risk-return trade-offs, compare alternative asset allocations, and reflect on the assumptions underlying the model. In this way, technology-enhanced finance education can support deeper analytical reasoning by shifting the focus from calculation accuracy to informed financial judgment.

## 6. Conclusions

Given the inherent complexity of finance instruction within business and economics programs, this study presents the key lessons learned from the development and implementation of the *MeanVarLab* software. This pedagogical intervention represents an initial effort to incorporate more active learning practices into finance education, particularly in analytically intensive domains. The results indicate meaningful improvements in student engagement and applied understanding; several areas for refinement remain. Nevertheless, we argue that this innovation offers a scalable and adaptable foundation for future developments in technology-enhanced finance education. *MeanVarLab* emerges as a novel approach to teaching a conceptually and technically complex topic; the findings suggest that technology should be positioned as a complement to, rather than a substitute for, traditional curricula. Although the intervention appears to

improve the learning experience, several areas require further development and offer avenues for future research.

First, accessibility constraints remain a relevant limitation. Participants identified installation difficulties and hardware limitations as initial barriers, particularly among students with limited prior exposure to R and analytical software. These frictions highlight the importance of digital readiness as a potential moderating factor in technology-enhanced learning environments. Future empirical research could examine how variations in students' computational preparedness influence the relationship between technology adoption and learning outcomes, thereby providing a more nuanced understanding of heterogeneous learning effects. Second, this article relied on self-reported measures of awareness and students' lived experiences to assess and discuss the effectiveness of the intervention. Future research should complement this design by incorporating objective measures and triangulating them with additional behavioral information.

Third, although this initial intervention involved a reduced number of participants aimed at identifying areas for improvement, statistical evidence on student outcomes remains limited. Future research should adopt quasi-experimental or experimental designs to assess the causal effects of this active learning approach on learning outcomes. Lastly, the scope of available data was perceived as limited. Students noted that the restricted set of financial assets constrained the realism of portfolio construction and analysis.

Expanding the dataset to include a broader range of assets and market contexts would enhance the ecological validity of learning tasks, allowing students to engage in more realistic and complex financial decision-making scenarios.

## References

- Aguirre, J. J. E., Macías, F. F. T., Santos, C. H., García, C. C. D., & Fernández, O. O. T. (2026). Financial education as a driver of innovative business in higher education students. *International Journal of Combinatorial Optimization Problems and Informatics*, 17(1), 156.
- Ahlstrom, L. J., & Mendez-Carbajo, D. (2025). Teaching with FRED and active-learning methods in introductory economics courses. *International Review of Economics Education*, 49, 100314. <https://doi.org/10.1016/j.iree.2025.100314>
- Bakoush, M. (2022). Evaluating the role of simulation-based experiential learning in improving satisfaction of finance students. *The International Journal of Management Education*, 20(3), 100690. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100690>
- Chulkov, D., & Wang, X. (2020). The Educational Value of Simulation as a Teaching Strategy in a Finance Course. *E-Journal of Business Education and Scholarship of Teaching*, 14(1), 40–56.
- Fan, H., & Song, X. (2020). The advantages of combining mobile technology and audience response systems. *Journal of Accounting Education*, 50, 100657. <https://doi.org/10.1016/j.jaccedu.2020.100657>
- Hartikainen, S., Rintala, H., Pylväs, L., & Nokelainen, P. (2019). The concept of active learning and the measurement of learning outcomes: A review of research in engineering higher education. *Education Sciences*, 9(4), 276. <https://doi.org/10.3390/educsci9040276>
- Jacob, M. Ben. (2016). Pedagogy of financial education among college students. *Economics and Culture*, 13(2), 23–34.

### Author Contributions (CRediT)

**Julián Andrés Díaz Tautiva:** Conceptualization, formal analysis, methodology, visualization, writing of the original draft, manuscript review, editing, software, supervision, project administration.

**Jairo Dote Pardo:** Conceptualization; methodology, funding acquisition, manuscript review.

**José Miguel Contreras Henríquez:** Conceptualization, methodology, manuscript review.

**Nathalie Yuliana Niño Vega:** Conceptualization; methodology, manuscript review, software.

### Declaration of Conflicting Interests

The authors declare that there are no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

### Funding

The authors gratefully acknowledge the financial support of Universidad Católica de Temuco under Project PIA2025- *Portfolio in Action: Propuesta de un simulador del mercado de valores para fortalecer el aprendizaje activo y profundo en asignaturas de finanzas*.

### Declaration on the Use of Generative Artificial Intelligence

The authors declare that they used the Generative Artificial Intelligence tool ChatGPT for the purpose of grammar checking.

### Ethical Statement

Ethical approval for this study was granted by the Ethics Council of the Facultad de Ciencias Jurídicas, Económicas, y Administrativas at Universidad Católica de Temuco during its April 2026 session. Informed consent was obtained from all participants prior to data collection. All data were collected and reported in anonymized form to ensure confidentiality and to protect participants' identities.

### Data Availability Statement

The code and data supporting the findings of this study have been deposited in the Center for Open Science and is accessible via the following DOI: <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/X4M8Y> (Accession number: X4M8Y).

- Lento, C. (2016). Promoting active learning in introductory financial accounting through the flipped classroom design. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 8(1), 72–87. <https://doi.org/10.1108/JARHE-01-2015-0005>
- Lopes, A. P., & Soares, F. (2018). Perception and performance in a flipped Financial Mathematics classroom. *The International Journal of Management Education*, 16(1), 105–113. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2018.01.001>
- Makris, I. A., Apostolopoulos, S., Babalos, V., Dimitrakopoulos, P., & Charalampakis, P. (2025). The Impact of Simulation Tools in Finance Schools as a Learning Strategy From Educators' Perspectives. In *Integrating Simulation Tools Into Entrepreneurship Education* (pp. 161–180). IGI Global Scientific Publishing.
- Markowitz, H. M. (2008). *Portfolio selection: efficient diversification of investments* (2nd ed.). Yale university press.
- McCann, M., & Russon, J.-A. (2019). Active financial analysis: Stimulating engagement using Bloomberg for introductory finance students. *International Review of Economics Education*, 30, 100153. <https://doi.org/10.1016/j.iree.2018.12.001>
- Mendez-Carbajo, D., & Dellachiesa, A. (2023). Choice of data visualization tool: FRED or spreadsheets? *International Review of Economics Education*, 44, 100275. <https://doi.org/10.1016/j.iree.2023.100275>
- Strelan, P., Osborn, A., & Palmer, E. (2020). The flipped classroom: A meta-analysis of effects on student performance across disciplines and education levels. *Educational Research Review*, 30, 100314. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2020.100314>
- Trendafilov, R., & Mihal, M. H. (2025). Student-created podcasts as a tool for teaching economics and finance. *International Review of Economics Education*, 49, 100315. <https://doi.org/10.1016/j.iree.2025.100315>
- Vite, N. D. L., & Burgos, L. K. I. (2026). The Financial education: challenges and opportunities for public university students. *Revista Internacional de Estudios En Ciencias Administrativas STRATEGOS*, 6(1).



Carta editorial

## AD-minister: Una carta de cierre y de gratitud

*Reflexiones de una editora al término de 15 años*

***Ad-ministrare, del latín clásico, estar al servicio, acompañar, hacer posible***

Agradezco profundamente a la profesora Sabrina Tabares la generosa invitación a escribir estas líneas.

Llamarlas *carta de despedida* sería impreciso: más que un cierre, constituyen un reconocimiento honesto y agradecido de lo que AD-minister significó para mí como proyecto editorial, institucional y, en muchos sentidos, personal.

De la profesora Olga Lucía Garcés Uribe, fundadora y editora inicial de la revista, aprendí que en latín *ad-ministrare* no significa simplemente “administrar” en el sentido contemporáneo del término. Significa estar al servicio de, acompañar, hacer posible. De ahí la escritura distintiva del nombre: AD-minister. La preposición *ad* que significa hacia, en dirección a, y *minister*, servidor, el que está por debajo para sostener, componen una visión del gestor como agente al servicio de una comunidad, no como detentador de una posición de autoridad. Esta etimología fue siempre nuestra brújula editorial en la búsqueda de ser una revista en la que la administración se pone al servicio del conocimiento y el conocimiento se pone al servicio de la sociedad.

La pregunta sobre cómo escribir el nombre “ad-minister”, “AD-minister”, “AD-Minister” nunca fue trivial. En

tipografía, la distinción entre mayúsculas y minúsculas es semántica: señala jerarquías, énfasis, pertenencias. Adoptamos finalmente AD-minister como forma canónica, dado que la sigla en versalitas alude al campo disciplinar, y la minúscula de “minister” nos recuerda que servir es el acto fundacional.

### **Gratitudes**

Debo un reconocimiento muy especial al profesor Heiner José Mercado Percia, cuya ética de trabajo y cuidado constante fueron un referente editorial para mí en los momentos más exigentes durante muchos años.

Al doctor Félix Londoño González, Director de Docencia e Investigación de la Universidad EAFIT, quien durante muchos años lideró con convicción y caballería el camino institucional hacia la relevancia académica y la perseverancia investigativa. Su amistad y su confianza fueron, en más de una ocasión, el sostén de este proyecto.

A Natalia González Salazar, quien por cerca de una década fue Managing Editor de la revista. Su rol fue, en términos reales, el eje operativo de AD-minister: el screening inicial de cada manuscrito recibido, la gestión de plazos y autores, la interlocución cotidiana con revisores. Sin Natalia, la revista simplemente no habría funcionado y tampoco sin el apoyo de los Directores de Área y la Decanatura.

A Laura Durango Q., maestra en diseño editorial y referente del diseño gráfico en Antioquia, cuya dirección visual transformó la estética de la revista. Fue bajo su guía que adoptamos lo que internamente llamábamos el estilo “Mastercard black”: una propuesta sobria, elegante, orientada a un lector ejecutivo de alto nivel, con la aspiración, medio en broma, medio en serio, de que AD-minister pudiera acompañar a sus lectores en las salas VIP de los aeropuertos. A Doris Marcela Álvarez, quien por años continuó ese trabajo con igual rigor.

A Celine Guerin y Ronald Wolf (PhD), quienes acompañaron los procesos de revisión lingüística de los artículos en inglés y la traducción de resúmenes del español al inglés, garantizando estándares de calidad que van más allá de la corrección gramatical.

A los miembros de nuestro Comité Editorial Internacional Profesor Abdul-Nasser Kassar del Adnan Kassar School of Business de Lebanese American University en el Líbano, Profesor Datis Khajeheian University of Teheran, Iran; Profesor Diego Finchelstein, Universidad de San Andrés, Argentina; Profesora Elizabeth Moore, Northeastern University, Estados Unidos; Profesor Juan Carlos Sosa Varela, Universidad Ana G. Méndez en Puerto Rico, Profesor Łukasz Puślecki, Poznan University of Economics (PUE) en Polonia, Profesora Mary Wanjiru Kinoti en la University of Nairobi en Kenia, Profesora Melodena Stephens de la Mohammed Bin Rashid School of Government en los Emiratos Árabes Unidos, Profesor Miguel Ángel Montoya del Tecnológico de Monterrey en México, a la Profesora Pavidha Pananond del Thammasat Business School en Tailandia, al Profesor Santiago Mingo de la Universidad Adolfo Ibáñez en Chile, y al Profesor Vaqar Ahmed del Sustainable Development Policy Institute (SDPI) en Pakistán. Les agradezco por prestar sus nombres y cuya disposición a dedicar tiempo y expertise a una revista de contexto latinoamericano fue siempre un acto de generosidad académica.

## **Los editores no editamos**

Quienes hemos editado revistas científicas o libros académicos conocemos una verdad que rara vez se enuncia con claridad: los editores no editamos. Los editores somos, en la práctica, project managers de un proceso intelectual complejo, difuso e impredecible.

La dificultad central no es la lectura de manuscritos, aunque esa tarea es también considerable, sino la gestión de los evaluadores. Conseguir académicos expertos dispuestos a revisar artículos, de manera oportuna y rigurosa, es uno de los desafíos más per-

sistentes del ecosistema editorial científico. Ante esa realidad, los editores actuamos frecuentemente como árbitros de primer nivel: no solo coordinamos el proceso de revisión, sino que lo complementamos con una lectura crítica propia.

En AD-minister, todos los artículos recibidos pasaban primero por el screening inicial de nuestra Managing Editor. Solo los manuscritos que superaban ese filtro llegaban a mi escritorio, donde leí la totalidad de los artículos presentados a la revista durante mi gestión.

Llegamos a tener tasas de rechazo superiores al 90 %. Somos críticos con esa métrica: la tasa de rechazo no es necesariamente un indicador de la calidad de una publicación; es, ante todo, un reflejo del volumen y perfil de los manuscritos recibidos. Vivimos episodios, anecdóticos pero ilustrativos, en los que dedujimos que profesores de metodología de investigación en programas de pregrado y posgrado habían asignado a sus estudiantes, como trabajo final, enviar sus trabajos a AD-minister. El resultado era una inflación artificial de submissions que distorsionaba nuestras métricas y sobrecargaba los procesos de revisión.

## **Decisiones editoriales y posicionamiento**

Al asumir la dirección de AD-minister, tras haber liderado también el Departamento de Negocios Internacionales y fundado la Revista de Negocios Internacionales, que aspiraba a ser una alternativa latinoamericana y en español al Journal of International Business (JIBS), mi compromiso fue llevar la revista al nivel de una publicación con factor de impacto, relevante en los campos de administración, marketing, recursos humanos y negocios internacionales, con énfasis en empresas que operan en contextos de mercados emergentes.

Ese era, precisamente, el momento histórico en que se consolidaban las categorías analíticas de los BRICS, los CIVETS, los Eagles y otras tipologías de clasificación de economías emergentes: escenarios de inversión que, aunque arriesgados, habían dejado de ser inherentemente perdedores. El contexto regional latinoamericano hacía de AD-minister un espacio con vocación propia e insustituible.

Una de las decisiones estructurales más importantes fue blindar la revista de convertirse en una plataforma endogámica, reservada para autores de nuestra propia universidad o del país. La diversidad geográfica e institucional de los autores fue siempre un criterio de calidad y de posicionamiento. Apuntamos sistemá-

ticamente a la inclusión en índices y bases de datos como ICI y Scopus, y aprendimos, no sin esfuerzo, que Scopus ocupa el lugar de una de las colinas más empinadas en ese proceso.

La revista fue indexada por sus propios méritos en la Colección Emergente de Web of Science, lo que constituyó un reconocimiento genuino al rigor del proceso editorial. En dos ocasiones nos presentamos a indexación en Scopus sin éxito. La primera vez, los lineamientos éticos de COPE no estaban suficientemente visibles en nuestra plataforma web. La segunda, por una coincidencia desafortunada: la auditoría de Scopus se realizó precisamente cuando nuestra página se encontraba caída, de modo que los evaluadores encontraron los enlaces provistos como inexistentes. Injusticia que es también, en su pequeñez, parte de la historia.

### ***Situaciones complejas: lo que se aprende en los límites***

Toda gestión editorial de largo aliento acumula situaciones que ningún manual prevé. Documentarlas es también parte de la responsabilidad de quien entrega el relevo.

#### **Plagio y robo de obra intelectual**

En un momento que recuerdo con claridad, el profesor Ronaldo Parente, de Florida International University, nos contactó con urgencia: un artículo de su autoría, presumiblemente robado durante un proceso de revisión por pares en una conferencia académica, había sido presentado a AD-minister por un tercero y publicado bajo un nombre distinto. La hipótesis era que un evaluador de aquella conferencia se había apropiado del manuscrito y lo había sometido a nuestra revista. Actuamos de inmediato: retractamos el artículo, lo cual, en una era en que publicábamos simultáneamente en formato físico y digital, tenía implicaciones concretas en ambos soportes; presentamos nuestras excusas al profesor Parente, contactamos a la institución en Francia a la que pertenecía el autor señalado, reportamos el caso a registros internacionales de infracciones de integridad académica y consultamos al área legal de la Universidad. Fue un proceso doloroso y aleccionador.

#### **Verificación de autenticidad y gestión del consentimiento**

En los primeros años de uso de plataformas de detección de similitud, procedimos en algunas ocasiones sin recabar el consentimiento explícito de los autores para someter sus manuscritos a Turnitin. El efecto no anticipado fue el siguiente: cuando esos mismos autores enviaban versiones revisadas o mejoradas de sus trabajos a otras revistas, o los revisaban ellos mismos, el sistema los identificaba como plagios de los textos ya indexados en AD-minister. Aprendimos la lección, ajustamos nuestros protocolos y establecimos los procedimientos correctos con el proveedor.

#### **Geopolítica, sanciones y la ética de la publicación científica**

Hubo momentos en que la coyuntura geopolítica nos obligó a revisar la situación institucional de autores afiliados a países sobre los cuales otros estados habían impuesto sanciones o vetos. Teníamos autores e incluso números especiales vinculados a esos contextos. Consultamos al área legal de la Universidad, pero la conversación más iluminadora fue la que sostuvimos con el entonces rector Juan Luis Mejía Arango, ex diplomático y ex ministro de Cultura. Su perspectiva fue clara: apelar al rigor para evaluar la legitimidad del trabajo investigativo, considerar la historia y la justicia intergeneracional, y no ceder ante la contingencia geopolítica del presente cuando el mérito académico era sólido. Decidimos mantener nuestra relación con esos autores, bajo el principio de que será la humanidad futura, y no el clima político de un momento dado, la que juzgará lo que hoy publicamos y cómo lo publicamos.

#### **Una joya editorial: la edición en Gestión de Riesgo de Desastres**

Entre los números más significativos de la trayectoria de AD-minister figura nuestra edición especial en Gestión de Riesgo de Desastres, liderada por el Dr. Juan Pablo Sarmiento, del Laboratorio de Investigación en Seguridad de Desastres de Florida International University, y financiada con el apoyo de la UNDRR (Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres). Esa edición representa lo que AD-minister puede ser en su mejor versión: conocimiento riguroso al servicio de problemas reales, con alcance regional e internacional.

### **La era previa a la digitalización**

Gestionamos AD-minister en gran medida con procesos manuales, en un período en que las plataformas de gestión editorial que hoy son estándar apenas comenzaban a consolidarse. Eso nos exigió construir sistemas propios, resolver sobre la marcha y sostener el rigor sin las automatizaciones que hoy facilitan el trabajo. Esa historia importa para quienes reciben la revista ahora: lo que puede parecer una infraestructura frágil fue, en su contexto, una construcción exigente.

### **La visibilidad institucional: una deuda pendiente**

Debo señalar, con la misma honestidad que ha guiado estas páginas, que en los distintos procesos de acreditación nacionales e internacionales de programas y de la Universidad, la existencia, la posición y la gestión de AD-minister tuvieron una visibilidad prácticamente nula. La revista representó un costo financiero real para EAFIT, y su contribución a esos procesos fue, en la práctica, invisible. Es una deuda que la institución tiene pendiente consigo misma: reconocer el valor estratégico de sus publicaciones científicas como parte del patrimonio intelectual y del posicionamiento académico institucional.

### **Lo que deseo para AD-minister**

Deseo que AD-minister sea gestionada con integridad. Que mantenga claridad sobre su propósito y no se convierta en un mero vehículo para publicaciones cuya única función sea acreditar puntos de escalafón o cumplir requisitos de promoción académica. Deseo que lo que la revista publique sea leído, citado, discutido y usado. Deseo que los criterios de publicación obedezcan a principios de humanidad: que la revista sirva, antes que a cualquier métrica, al avance honesto del conocimiento sobre la gestión en nuestros contextos.

*Sé que Sabrina Tabares cuidará AD-minister con la misma dedicación con que ha asumido todo lo que ha emprendido. Eso me permite entregar este relevo con serenidad y con gratitud.*

***Ad-ministrare: estar al servicio. Siempre.***

---

**Maria Alejandra Gonzalez-Perez**  
Editora, AD-minister (2010–2025)  
Universidad EAFIT, Medellín, Colombia

UNIVERSIDAD  
**EAFIT**