



REVISTA CIENTÍFICA
“TEORÍAS, ENFOQUES
Y APLICACIONES
EN LAS CIENCIAS SOCIALES”

DICIEMBRE, 2010

Año: 3 Número: 5

Decanato de Administración y Contaduría
Universidad Centroccidental
Lisandro Alvarado
BARQUISIMETO, ESTADO LARA

Plataforma
Científica y
Tecnológica de
Excelencia del
Postgrado de
Administración
y Contaduría



UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL “LISANDRO ALVARADO”

Decanato de Administración y Contaduría

**REVISTA CIENTÍFICA “TEORÍAS, ENFOQUES Y APLICACIONES EN LAS CIENCIAS SOCIALES”
PLATAFORMA CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA DE EXCELENCIA DEL POSTGRADO DE ADMINISTRACIÓN Y
CONTADURÍA**

Diciembre 2010

ISSN N° 1856-9773

Deposito Legal N° PP200902LA3228

Publicación Semestral

TEACs es una publicación arbitrada, de periodicidad semestral, que está adscrita en la Coordinación de Postgrado de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. Comprometida con el desarrollo de las Ciencias sociales, específicamente en las áreas y campos afines con la Gerencia y la Contaduría. Publica artículos tipo comunicaciones, ensayos, relatorías de eventos científicos y una sección de Gerencia al día para noticias, actualizaciones e innovaciones en el ámbito de la Gerencia y la Gestión.

DIRECTORA

Dra. Zaira Moreno Freitas

COMITE EDITOR

Msc José Luis Rodríguez

Msc Ana Bracho

Msc Sandra Alcina

CONSEJO EDITORIAL

Universidad Lisandro Alvarado - Vzla.

Universidad de los Andes – FACES – Vzla.

Universidad de Oriente- FACES – Vzla.

Universidad del Zulia - Vzla

Universidad Experimental de Guayana - Vzla

Universidad Experimental Rafael María Baralt – Vzla.

Msc. María Eugenia Colmenárez

Dra. Olga Paredes

Dra Haydee de Castañeda

Msc. Iliiana Luzardo

Dra. Rebeca Castellanos

Dra. Isabel Barreto

CONSEJO CIENTIFICO ASESOR

Universidad de Valencia - España

Universidad del Estado de Rio de Janeiro

Pontificia Universidad Católica del Perú

Universidad de Guadalajara - México

Universidad de Valladolid - España

Dr. Vicente Ripoll

Dr. Josir Simeone Gomes

Msc. Graciela Marín Chávez

Dr. Rigoberto Soria

Dr. Ricardo Rodríguez

DIRECCIÓN POSTAL

Revista científica TEACs. Coordinación de postgrado. Decanato de Administración y Contaduría. UCLA. Calle 8 entre carreras 19 y 20. Edificio Extensión, Investigación y Postgrado. Piso 2. Teléfonos: 0058-251-259-14-66
telefax: 0058-0251-2591463 – 2591464. Barquisimeto. Estado Lara - Venezuela.

CORREO ELECTRÓNICO

teacs@ucla.edu.ve

PAGINA WEB

www.revistateacs.ucla.edu.ve

Tiraje: 500 ejemplares
Impreso en Editorial Reprorca C.A
Barquisimeto – Venezuela

**Rector**

Francesco Leone

Vice-Rectora Académica

Nelly Velásquez

Vice-Rector Administrativo

Edgar Alvarado

Secretario General

Francisco Ugel

Director de Postgrado

Norberto Maciel

Decanato de Administración y Contaduría**Decano**

Fernando Sosa

Coordinador de Postgrado del DAC

José Luis Rodríguez

Contenido**Investigaciones:**

- 09 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS UNIVERSITARIOS

Zahira Moreno
Andrés Caballero
Eunice Bastidas

- 25 LA INTEGRACIÓN EXTERNA DE EMPRESAS MANUFACTURERAS MEXICANAS EN SUS CADENAS DE SUMINISTROS

Carmen Estela
Carlos Ornelas
Ma. Del Carmen Liquidano
Oscar Pérez

- 39 TIPIFICACION COMPRADORES DE TIENDA DE BARRRIO EN CARTAGENA COLOMBIA: UN ANALISIS DE CLUSTER

Emperatriz Londono
María Navas

- 53 PROGRAMAS SOCIALES Y PERSPECTIVAS ECONÓMICAS PARA EL DESARROLLO REGIONAL

Mario Carrillo

- 77 INVESTIGACION EVALUATIVA DEL PROGRAMA "ESCUELAS PROMOTORAS DE SALUD"

Rafael Gasperi

Ensayos:

95 LA HORA CERO DE LA POLITICA

Pedro Rangel

107 GESTIÓN DE PERSONAS: HERRAMIENTAS
CUANTITATIVAS APLICADAS A
COMPENSACIONES

Julio Miranda Vidal

117 ORGANIZACIONES BASADAS EN
INTELIGENCIA: APROXIMACIÓN A UNA
REALIDAD EMPRESARIAL DEL SIGLO XXI

Lenin Torres
Joscellym Díaz

Content

Research:

- 09 STRATEGIC PLANNING AND THE SCORECARD: MANAGEMENT TOOLS FOR IMPROVING THE PERFORMANCE OF UNIVERSITY SERVICES

Zahira Moreno
Andrés Caballero
Eunice Bastidas

- 25 EXTERNAL INTEGRATION OF MANUFACTURING FIRMS IN THEIR SUPPLY CHAIN

Carmen Estela
Carlos Ornelas
Ma. Del Carmen Liquidano
Oscar Pérez

- 39 TYPING BARRRIO BUYERS SHOP IN CARTAGENA COLOMBIA: AN ANALYSIS OF CLUSTER

Emperatriz Londono
María Navas

- 53 SOCIAL PROGRAMS AND ECONOMIC PROSPECTS FOR REGIONAL DEVELOPMENT

Mario Carrillo

- 77 EVALUATIVE RESEARCH OF THE "HEALTH-PROMOTING SCHOOLS" PROJECT"

Rafael Gasperi



Rector

Francesco Leone

Vice-Rector Academic

Nelly Velásquez

Vice-Rector Administrative

Edgar Alvarado

Secretary General

Francisco Ugel

Director of Graduate Studies

Norberto Maciel

Dean of Administration and Accounts

Dean

Fernando Sosa

DAC Graduate Coordinator

José Luis Rodríguez

Essays:

95 THE ZERO HOUR OF POLICY.

Pedro Rangel

107 PEOPLE MANAGEMENT QUANTITATIVE
TOOLS TO COMPENSATION.

Julio Miranda Vidal

117 ORGANIZATIONS BASED IN INTELIGENCIA:
APPROXIMATION TO AN ENTREPRENEURIAL
REALITY OF THE CENTURY XXI.

Lenin Torres
Joscelym Díaz

TEACS: Revista Científica "Teorías, Enfoques y aplicaciones en las Ciencias Sociales"

ISSN: 1856-9773

Depósito Legal PP200902LA3228

Año: 2010. Diciembre

EDITORIAL

Muchas gracias por permitirnos, por tres años consecutivos llegar a ustedes, investigadores, profesionales, estudiantes y lectores interesados en el área y temas de la Administración, Gerencia y Contaduría. Es un verdadero placer contribuir con el quehacer científico sirviendo como un medio de difusión de nuestros investigadores hacia una sociedad de conocimiento en constante expansión.

Como en años anteriores TEACS presenta una diversidad de artículos, nacionales e internacionales, seleccionados por nuestro equipo de arbitraje, por su alta calidad y contribución al avance y enriquecimiento de nuestras áreas de conocimiento.

Los trabajos que se presentan en esta edición constituyen una muestra del interés que tiene para investigadores extranjeros publicar en nuestra revista, consolidando de esta manera nuestra proyección internacional. Es de destacar la presencia de Colombia, México y Chile, con artículos relacionados con saberes que se imparten y son objeto de investigación en la formación profesional y técnica en el área de la Administración, Gerencia y Contaduría, sin dejar de lado lo que está ocurriendo en el espectro más amplio de las ciencias sociales; ya que resultan complementarias para una visión integral de esta disciplina.

Iniciamos con un artículo relacionado con la aplicación de herramientas gerenciales, como la Planificación Estratégica y el Cuadro de Mando Integral en las organizaciones públicas, específicamente en el caso de una universidad. Los autores, enfatizan sobre los beneficios de estas dos herramientas como enfoques sistemáticos especialmente útiles para la gestión y dirección de un ente público.

En el ámbito empresarial, la competitividad es un tema que siempre invita al debate, a continuación se presenta una investigación cuya temática es considerada como un fuerte componente de los estudios de competitividad, el artículo señala la Integración externa de empresas manufactureras mexicanas en sus cadenas de suministros. En este mismo ámbito, pero en otro artículo se estudia la Tipificación de los compradores de tienda de barrio en Cartagena Colombia, con la finalidad de analizar el perfil de este tipo de compradores y de identificar los motivos que los llevan a elegir este tipo de establecimiento.

En el ámbito de desarrollo social se presentan dos artículos referidos a Programas sociales y perspectivas económicas para el desarrollo regional, y otro interesante artículo sobre la Investigación

evaluativa del programa “Escuelas Promotoras de Salud” ambos artículos describen metodologías de evaluación para programas sociales en ejecución, con el propósito de medir su eficiencia e impacto en la sociedad.

Concluimos con tres ensayos científicos y así cubrimos esta sección con significativos aportes, comenzamos con el ensayo La hora cero de la política, el cual versa sobre las características de los discursos políticos vigente en la acción política actual. En otro orden de ideas, se presenta una gran contribución en el ámbito organizacional, con dos ensayos, uno referido a la gestión de personas y el uso de herramientas cuantitativas aplicadas a las compensaciones y el último ensayo sobre organizaciones basadas en inteligencia, como una nueva forma de entender y gestionar a las empresas.

En especial agradecemos a los investigadores que nos han enviado sus trabajos, así como a los árbitros que han asumido la responsabilidad de aconsejarnos para que se publiquen los mejores artículos relacionados con las disciplinas que se encuentran dentro del interés de nuestra revista. Así mismo, agradecemos la atención que nos dispensan nuestros lectores, pues ella es el premio a nuestros esfuerzos.

Dra Zahira Moreno F.
Directora de TEACs

Artículos

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS UNIVERSITARIOS

Zahira Moreno Freites

Docente de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado – Decanato de Administración y Contaduría
Doctora en Administración y Gestión de Empresas –
Universidad de Valladolid – España. - Msc en
Educación Superior mención Docencia - Universitaria-
Msc en Gerencia mención Empresarial. Adscrita al
Programa de Promoción al Investigador (PPI) Nivel I
E-Mail: zahiramoreno@ucla.edu.ve

Andrés Eduardo Caballero

Docente de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado – Decanato de Agronomía - Ingeniero Industrial UNY - Maestría en Gerencia de Empresarial UCLA - Doctor en Gerencia UNY - Post Doctorado en Gerencia UNY
E-Mail: Andrescaballero@ucla.edu.ve

Eunice Bastidas

Docente de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado – Decanato de Administración y Contaduría
Doctora en Contabilidad - Universidad de Valencia – España. - Especialista y Magíster en Costos
E-Mail: Eunicebastidas@ucla.edu.ve

El presente artículo, pretende avanzar en la demostración de que los instrumentos de gestión como la Planificación Estratégica (PE) y el Cuadro de Mando Integral (CMI) son las herramientas idóneas que permiten mejorar la calidad del servicio a través de las dependencias operativas, académicas y administrativas, de las instituciones universitarias de carácter público. La PE formula la visión, misión, objetivos y estrategias de la organización, información esencial para desarrollar un modelo de dirección y gestión como el CMI. Éste último permite medir, comunicar y hacer operativo el plan estratégico en torno a cuatro (4) perspectiva, léase: Sociedad, Financiera, Procesos Internos y Desarrollo y Aprendizaje Organizacional, a través de la identificación de los stakeholders que mayormente influyen en el alcance de sus metas y objetivos. En este trabajo se presenta un caso empírico en el Departamento de Gerencia y Estudios Generales del Programa de Ingeniería Agroindustrial de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA). En conclusión el trabajo demuestra el despliegue de la estrategia planteada por la UCLA, a través del diseño CMI a una unidad académica, y de qué forma centra a sus docentes en elementos claves para alcanzar tales propósitos, e impulsar los verdaderos cambios que la universidad requiere para dar respuestas a su entorno.

Palabras clave: Planificación Estratégica, Cuadro de Mando Integral, Gestión de los Servicios, Gestión Universitaria.

Recibido: 20 - 07 - 2010

Aceptado: 27 - 09 - 2010

Summary

This article aims to advance a demonstration that management tools such as Strategic Planning (SP) and the Balanced Scorecard (BSC) are the right tools that improve the quality of service across business units, academic and administrative institutions of a public university. The PE makes the vision, mission, objectives and strategies of the organization, which is essential to develop a model of leadership and management as the CMI. The latter allows you to measure, communicate and operationalize the strategic plan based on four (4) perspective, read: Company, Financial, Internal Processes and Organisational Learning and Development, through the identification of stakeholders that mostly influence the extent of goals and objectives. This paper presents an empirical case in the Department of Management and General Studies Agroindustrial Engineering Program, University Lisandro Alvarado (UCLA). In conclusion, the study shows the deployment of the strategy set by UCLA, through the CMI to design an academic unit, and how their teachers focuses on key elements in achieving those goals, and boost the real changes that the university requires to respond to their environment.

Keywords: Strategic Planning, Balanced Scorecard, Management Services, University Management.

STRATEGIC PLANNING AND THE SCORECARD: MANAGEMENT TOOLS FOR IMPROVING THE PERFORMANCE OF UNIVERSITY SERVICES

Zahira Moreno Freites

Teaching Centrocidental Lisandro Alvarado University -
Dean of Administration and Accounts
Doctor of Business Administration and Management -
University of Valladolid - Spain. - Msc mention Teaching
Higher Education - University Msc in Management-
Business reference. Attached to the Research
Promotion Program (PPI) Level I
E-Mail: zahiramoreno@ucla.edu.ve

Andrés Eduardo Caballero

Teaching Centrocidental Lisandro Alvarado University -
Dean of Agriculture - Industrial Engineer UNY - Master
of Business Management UCLA - Doctor in
Management UNY - UNY Post Doctoral in Management
E-Mail: Andrescaballero@ucla.edu.ve

Eunice Bastidas

Teaching Centrocidental Lisandro Alvarado University -
Dean of Administration and Accounts
Ph.D. in Accounting - University of Valencia - Spain. -
Specialist and Master of Costs
E-Mail: Eunicebastidas@ucla.edu.ve

1. INTRODUCCIÓN

El siguiente artículo tiene como objetivo realizar una propuesta para gestionar los servicios prestados por el Departamento de Gerencia y Estudios Generales del Programa de Ingeniería Agroindustrial de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), mediante la formulación de un Plan Estratégico y su implantación mediante un Cuadro de Mando Integral; y así intentar abarcar desde el diseño de la estrategia hasta la selección de indicadores, pasando por la definición de objetivos, con la finalidad, no sólo de mejorar la calidad del servicio, sino de poder medirla.

Estas herramientas gerenciales ya han sido implementadas en instituciones universitarias (Caseres y Gonzales, 2005; Alamo y Garcia 2003; Alamo, 2007; Amat y Soldevilla 2000, Jimeno 2001; Rezzónico y Miropolsky 2005; Martínez 2007). Los esfuerzos realizados por las universidades nacionales e internacionales en los últimos años, han sido muy importantes, ya que han creado una preocupación constante por la mejora de la calidad universitaria.

Ahora bien, para que la universidad alcance su propósito, se requiere que los distintos órganos que la integran colaboren, en el ámbito de sus respectivas competencias. Desde este punto de vista, se considera a los departamentos, como estructura básica de la universidad, pieza esencial para formular un plan de mejora de la calidad y lograr su implantación a través de un Cuadro de Mando Integral.

Es así, que el presente artículo se estructura de la siguiente manera: primero, las bases teóricas que soportan el estudio y segundo, la descripción del proceso de diseño del CMI en el Departamento de Gerencia y Estudios Generales del Programa de Ingeniería Agroindustrial de la UCLA. Una vez diagnosticada la situación y perspectivas del Departamento, se diseña el mapa estratégico e indicador que podrían utilizarse para gestionar el plan de mejora. Finalmente se presentan las conclusiones.

2. APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO

A pesar de la importancia que tiene la planificación estratégica para las universidades, se presentan dificultades a la hora de aplicarla, debido fundamentalmente a que sus stakeholders internos como por ej, docentes, trabajadores, y directivos, limitan su implantación argumentando desconocimiento y falta de formación en el manejo de la herramienta (Álamo, 2007; Moreno, 2007). Otra de las razones que limitan la puesta en marcha de los planes estratégicos y su despliegue a los niveles operativos, es que no siempre está claramente definidos sus objetivos y metas, lo cual da lugar a ambigüedades e inseguridad con respecto al seguimiento y evaluación de los planes.

Cuando en una institución educativa se decide establecer un plan estratégico se debe formular en primera instancia la finalidad de dicho plan, para evitar suscitar confrontaciones motivadas por la desinformación, la cual a su vez puede generar especulaciones.

La planificación estratégica debe considerarse como una vía ordenada y planeada para conducir por el buen camino a la institución universitaria. En éste ámbito, Keller (1983) citado por Álamo y García (2003), señala que la toma de decisiones de estrategias académicas de una facultad, escuela o universidad, significa que sus líderes son actores más activos que pasivos, que la planificación es continua y su enfoque es tanto externa como interna.

Se podría decir que debe cumplir con una triple función: de diagnóstico, para detectar los aciertos y desaciertos de su praxis, con el propósito de diseñar la capacitación o los correctivos necesarios para coadyuvar en la erradicación de sus deficiencias; de reflexión, a fin de que se internalice qué es lo que está realizando en el quehacer educativo y cómo se está haciendo, todo ello en función de las percepciones del entorno y de la comunidad en general; y por último, se

podría decir que tiene una función de crecimiento o maduración, ya que como resultado del proceso de planificación, se torna capaz de autoevaluar permanentemente su desempeño y llega a una metacompreensión de lo que no se sabe y lo que se necesita comprender.

Resulta indiscutible el papel preponderante que le corresponde a la planificación estratégica en las instituciones universitarias, con visión prospectiva hacia los nuevos tiempos dado que su desarrollo debe ir armónico y con equidistantes niveles de calidad y excelencia académica que demanda la sociedad.

No obstante, hacer el plan no es suficiente para garantizar el éxito a largo plazo en la universidad. Debe ir acompañado de un instrumento que permita sistematizar desde los niveles operativos, los objetivos y metas definidos desde la planificación estratégica (Moreno 2008). Por esta razón, este trabajo propone la aplicación del CMI a partir del diseño realizado a una unidad académica, como herramienta de gestión que centra los elementos relevantes y desplegados desde la visión y misión de la universidad, en relación al contexto que le rodea, de su función social y del propio ámbito organizativo interno.

3. CMI EN LAS UNIVERSIDADES VENEZOLANAS

Las iniciativas que han tenido ciertas universidades venezolanas con la aplicación del Cuadro de Mando Integral evidencia que es posible utilizar enfoques estratégicos en la educación superior en el país o por lo menos se manifiesta una disposición al respecto.

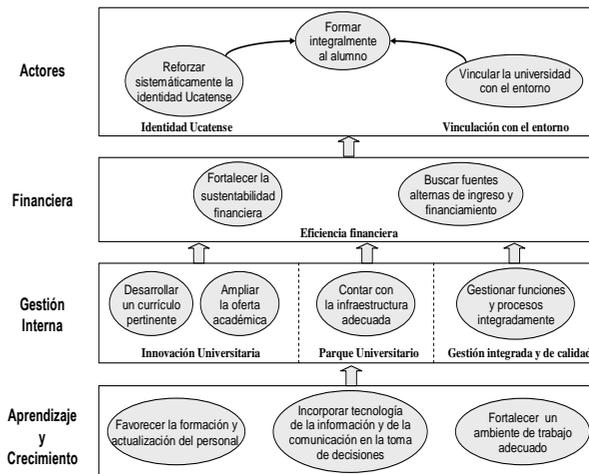
Como se puede apreciar en los mapas estratégicos diseñados en la Universidad Católica del Táchira (UCAT), Universidad Central de Venezuela (UCV) y Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), refleja los elementos del modelo de Kaplan y Norton que son aplicables directamente y otros que se transforman de acuerdo a la universidad y al entorno donde se desarrolla. En los Gráficos n° 1, n° 2 y n° 3 se

presentan los mapas estratégicos de las universidades que se mencionaron anteriormente.

Sin embargo, la mayoría de las instituciones universitarias venezolanas predomina un sistema de información de gestión limitado al proceso presupuestario, a un sistema de planificación estratégica desarticulado con la gestión operativa y a unos indicadores de gestión que maneja la institución para cumplir con exigencias de los organismos reguladores (OPSU – ONAPRE).

En este sentido, el cuadro de Mando Integral podría ser una herramienta de gestión que contribuya en gran medida a suplir una parte importante de estas carencias, en cuanto a información de gestión se refiere (Boned y Bagur, 2007, Rezzónico y Miropolsky 2005, Valle 2003, Jimeno 2001) que les permita a las universidades ejercer de forma óptima la autonomía económica y financiera que les confiere la ley.

**GRÁFICO N° 01.
MAPA ESTRATEGICO DE LA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL TÁCHIRA (UCAT)**

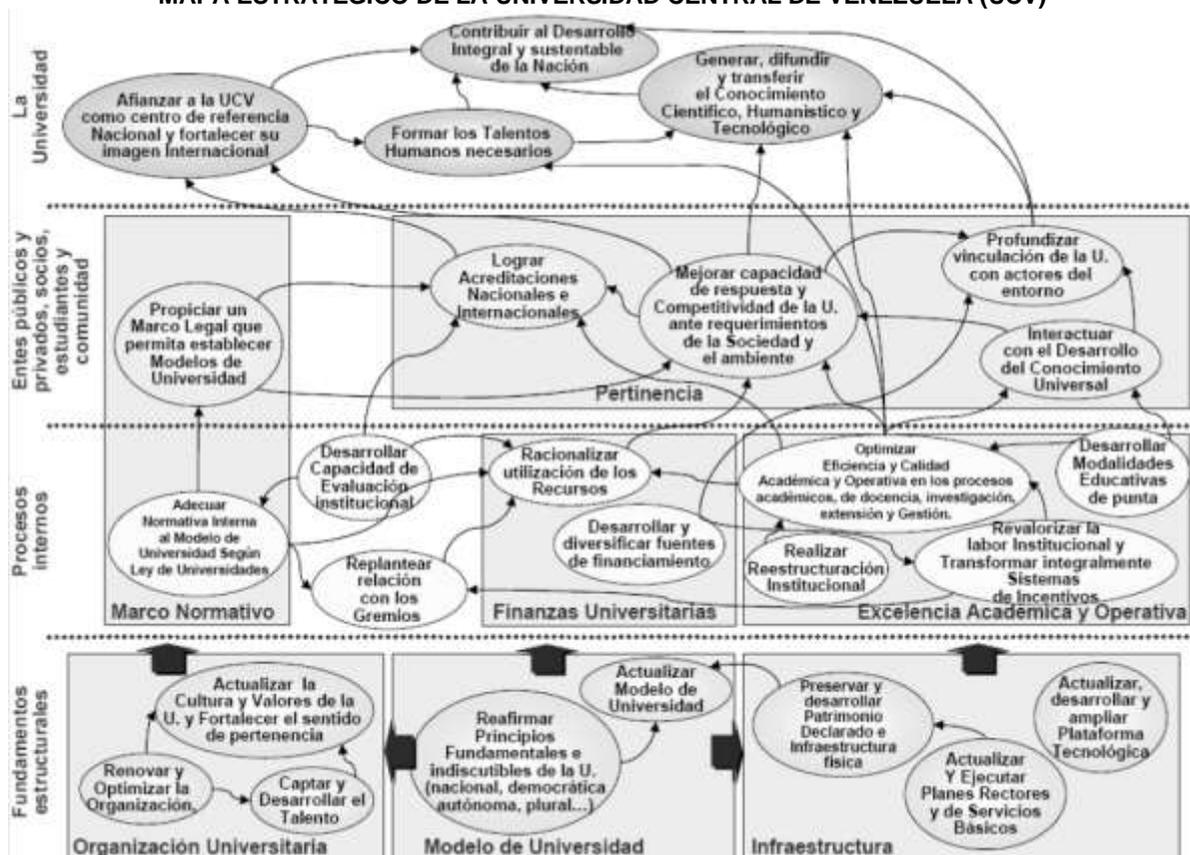


Fuente: Universidad Católica del Táchira

Por otro lado, no basta con determinar los criterios para hacer una correcta evaluación del desempeño, sino que también se requiere de una interacción armónica entre objetivos, estrategias e indicadores. Esto permite hacer análisis cualitativos en función de los objetivos globales y, luego de haberlos realizado, verificar cada uno de los procesos (medulares y de apoyo) y hacer posible el análisis de las causas raíces del nivel de desempeño alcanzado por la universidad en

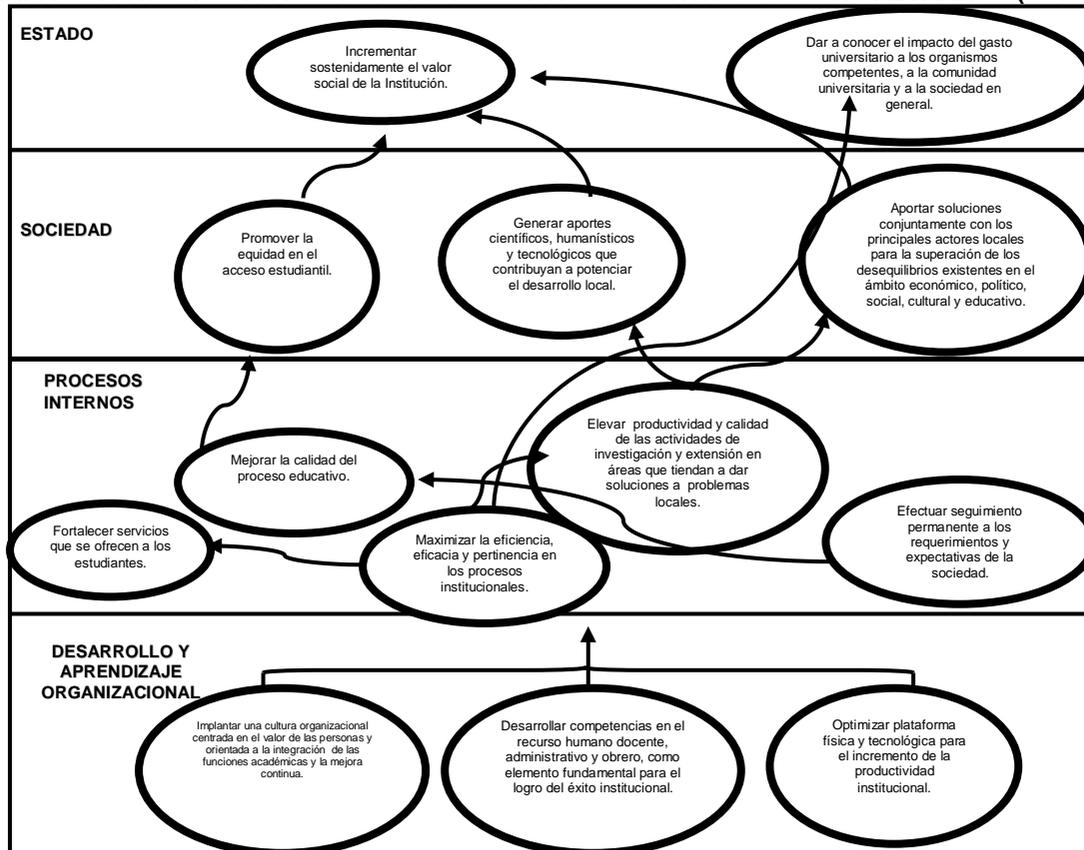
general. Es en este contexto que surge la utilización de sistemas de indicadores como herramienta que permite la presentación de la información, favoreciendo la identificación de aspectos críticos o relevantes para la toma de decisiones y un adecuado seguimiento de la gestión universitaria global. (Jimeno 2001; Rezzónico y Miropolsky 2005; Martínez 2007)

GRÁFICO Nº 02.
MAPA ESTRATEGICO DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA (UCV)



Fuente: Universidad Central de Venezuela (2007)

GRÁFICO N° 03.
MAPA ESTRATEGICO DE LA UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO (UCLA)



Fuente: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (2006 - 2011)

Un sistema de indicadores para las Universidades no solamente ayudaría a seguir los resultados financieros, sino además monitorear de manera simultánea, los progresos obtenidos en otras múltiples áreas estratégicas, fomentando las capacidades institucionales y adquiriendo la praxis y los activos intangibles que necesitarían para el crecimiento futuro. En otras palabras, el CMI no se propone reemplazar las mediciones actuales, sino complementarlas e

incorporarles valor de tal modo que reflejen acabadamente la complejidad del sistema universitario, vinculando los elementos decisivos de los procesos a las estrategias de desarrollo de la institución. Según Jimeno (2001) uno de los retos que deben asumir las universidades es el uso de la información contable integral basada en indicadores estandarizados, conectados con la estrategia y resumidos en un CMI, ya que los indicadores son una herramienta adecuada para

la evaluación pública y suscita gran interés como información complementaria a la económica – financiera debido a que facilita la medición del nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos.

4. METODOLOGÍA.

La metodología seleccionada para alcanzar los objetivos trazados en este estudio, es la investigación cualitativa a través de un estudio de casos. La aplicación demostrada en la investigación empírica, comprende el Programa de Ingeniería Agroindustrial de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA); y la unidad donde se efectuó el estudio fue el Departamento de Gerencia y Estudios Generales. Ella cuenta con 17 docentes adscritos, de los cuales participaron activamente 13 profesores, tanto en los talleres del diagnóstico como del diseño del CMI. También se realizaron entrevistas en profundidad con el Jefe de Departamento, la Directora de Planificación, el Decano de la Facultad, y el Director de Programa Agroindustrial. El estudio fue realizado entre el último trimestre 2009 y primer trimestre 2010.

El diseño comprende, el análisis de las siguientes variables:

- El contexto institucional, que se refiere al marco legal y normativo que rige a la UCLA y al Departamento de Gerencia y Estudios Generales.
- La planificación estratégica expresada en su Misión, Visión y Objetivos enmarcadas en los lineamientos institucionales y los stakeholders que afectan la gestión del Departamento.
- Las Acciones e Indicadores, definidos en el modelo propuesto y representados en el Mapa Estratégico que se diseñó para la unidad académica seleccionada.

5. APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) AL DEPARTAMENTO DE GERENCIA Y ESTUDIOS GENERALES DEL

PROGRAMA DE INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL DEL DECANATO DE AGRONOMÍA DE LA UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO (UCLA).

El Departamento en estudio, dentro de su ámbito de competencias de acuerdo al reglamento vigente, tiene la facultad de promover todas aquellas actuaciones tendentes a mejorar el servicio que presta y elevar el grado de satisfacción de sus usuarios con la mayor eficacia y eficiencia, por lo tanto, el departamento debe emplear todas aquellas herramientas de gestión que le permitan alcanzar dicho propósito.

Al Departamento de Gerencia y Estudios Generales, le son de aplicación las normativas de rango nacional y de rango autonómico, de la UCLA. Ahora, el artículo 69 de la Ley de Universidades actualmente vigente, reza lo siguiente: “El Departamento es el conjunto de Cátedras que se integran en la unidad de una disciplina. Cada departamento coordinara el funcionamiento de las diversas cátedras que lo integren y así poder prestar sus servicios”.

Los Departamentos son los órganos básicos encargados de coordinar y desarrollar las enseñanzas adscritas a su área o áreas de conocimiento, promover la investigación, la extensión e impulsar las iniciativas del profesorado.

El artículo 82 del Reglamento General (2003) de La Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, señala: “Los Departamentos están integrados por el Jefe del Departamento y el personal académico adscrito al mismo, quienes constituirán los Consejos Departamentales”. Así mismo, el artículo 83 de dicho reglamento, sostiene: Son atribuciones de los Consejos Departamentales:

- a. Participar en la elaboración del Plan de Desarrollo del Departamento, así como el del Programa, la Facultad y la Universidad.

- b. Implementar las políticas académicas del Departamento.
- c. Evaluar y mejorar la calidad del proceso educativo inherente a las disciplinas adscritas al Departamento.
- d. Analizar y proponer los cambios curriculares necesarios en cada una de las asignaturas.
- e. Considerar los asuntos administrativos referentes a las actividades del Departamento.
- f. Las demás que le señalen la Ley los Reglamentos.

Este marco legal es traducido por el Departamento de Gerencia y Estudios Generales en las siguientes funciones:

- a. Organizar y desarrollar la docencia de acuerdo con las exigencias de los distintos planes de estudios, que incluyan disciplinas propias del mismo, y con las directrices generales dictadas por los órganos competentes.
- b. Organizar y desarrollar la investigación relativa al área de conocimiento que lo integra.
- c. Promover la realización de trabajos de carácter científico o técnico, y el desarrollo de cursos de especialización a nivel de postgrado.
- d. Impulsar la renovación científica y pedagógica de sus miembros.
- e. Fomentar las relaciones y colaboraciones académicas y científicas con otros Departamentos de la UCLA y cualquier otra universidad nacional o extranjera.
- f. Intervenir en la elaboración de los planes de estudio correspondientes a los Centros en que imparte sus enseñanzas.
- g. Contribuir con su aporte académico al progreso de cambio social y económico de la sociedad.
- h. Cualesquiera otras funciones que le atribuyan los estatutos de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

Es así, que teniendo en cuenta lo planteado, a continuación se describen los elementos que integran el CMI que se propone para el Departamento.

Diagnóstico del Departamento

Toda propuesta de plan de mejora debe partir de un diagnóstico previo del propio Departamento, en el que pueda observarse la situación de partida y las interrelaciones de la organización. En éste se deben contemplar los siguientes aspectos: visión, misión, fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades y objetivos estratégicos. A continuación se presenta la metodología empleada para establecer cada uno de esos aspectos.

Visión y Misión

Para definir la visión y misión, se convocó una reunión a todo el personal docente (17 profesores) del departamento. Luego se aplicó la técnica de la tormenta de ideas, para que el personal diera respuestas a las interrogantes que deben de responder la visión y misión institucional de la UCLA. Siendo las de la visión: ¿Quiénes son o deberían ser los usuarios del departamento?, ¿cómo deseamos ser vistos por ellos?. Mientras que la de la misión: ¿Quiénes somos?, ¿cuál es el objetivo?, ¿qué tipo de bien o servicio se va a proporcionar?, ¿cómo se va hacer para proporcionarlo?, ¿qué valores rigen el comportamiento del personal del departamento? y ¿cuál es la labor dentro del contexto social?. Una vez finalizada la aplicación de la técnica, se llegó al consenso que la visión y misión del departamento es la siguiente:

Visión:

Ser reconocido por la formación integral de los estudiantes del Programa Agroindustrial, así como por ejecutar actividades dirigidas a contribuir con el mejoramiento del sector productivo de la agroindustria y de la sociedad en general.

Misión:

Ente adscrito al Decanato de Agronomía de la UCLA, orientado a participar activamente en la formación integral de los estudiantes del Programa de

Agroindustrial y en el desarrollo de la sociedad en general, mediante las funciones de docencia, investigación y extensión, para así contribuir de una forma honesta, responsable, coherente y solidaria al egreso de profesionales altamente competitivos y a dar respuestas pertinentes a problemáticas de tipo gerencial y social que afectan al sector agroindustrial y a la comunidad en general.

Así mismo, para precisar los factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas) del departamento, se realizó nuevamente una tormenta de ideas con el personal docente adscrito al departamento, acordando al respecto lo siguiente:

Fortalezas:

1. Docentes ordinarios capacitados en su área, con estudios de cuarto y quinto nivel.
2. Buenas relaciones Interpersonales
3. Presencia docente a lo largo de toda la carrera
4. Proactividad para la solución de problemas
5. Buena imagen a nivel de Decanato
6. Departamento que cuenta con docentes formados en el área de pedagogía
7. Buena gestión Administrativa
8. Alta motivación al logro
9. Compromiso con los objetivos del departamento
10. Fondo del Departamento
11. Docente con experiencia como profesores en el área de pre, postgrado y proyectos de investigación y extensión
12. Docentes contratados capacitados en su área.
13. Relaciones Interdepartamentales
14. Liderazgo efectivo
15. Armonía laboral y cooperación
16. Red UCLA (red telefónica)
17. Internet (web de la UCLA)
18. Concursos aprobados para el Departamento

Debilidades:

1. Infraestructura inadecuada

2. Desconocimiento del reglamento y normativas de la institución
3. Apatía hacia el desarrollo de Proyectos de Investigación y Extensión
4. Estrategias didácticas limitadas
5. Escasa formación socio humanística para contribuir en la formación integral del estudiante
6. Cantidad y estado de los recursos para el proceso de enseñanza y aprendizaje

Oportunidades:

1. Emprendimiento en la búsqueda de recursos para la capacitación del recurso humano
2. Relaciones con el sector socio productivo
3. Servicio comunitario
4. Proyectos LOCTI
5. Concursos aprobados
6. Nueva sede
7. Relaciones Inter-departamentales
8. Reglamento y normativas de la institución disponible en la web.

Amenazas:

1. Crecimiento de la matrícula y poca disponibilidad de aulas y recursos para atenderlos
2. Separación geográfica de los programas
3. Pocos docentes para atender el crecimiento de la matrícula estudiantil
4. Presupuesto bajo del departamento
5. Poca inducción por parte del ente competente para conocer el reglamento y normativas de la institución
6. Poca inducción por parte de CDHT y DEU para el desarrollo de proyectos

En función de los factores internos y externos, se establecieron los objetivos estratégicos de la unidad; los cuales son:

1. Desarrollar competencias en el personal docente del departamento, como elemento fundamental

- para el logro del éxito en las actividades de docencia, investigación y extensión.
2. Mejorar la plataforma física y tecnológica para el incremento de la productividad académica del departamento
 3. Aportar de una forma oportuna, soluciones a problemas del entorno, mediante las actividades de investigación, extensión y servicios comunitarios
 4. Obtener financiamiento externo, mediante la oferta de proyectos que respondan a las necesidades sentidas de las empresas privadas (LOCTI).
 5. Ofertar diplomado enmarcado en las áreas cognoscitivas del departamento, que conduzca a la formación especializada y actualizada

vinculada a las necesidades del sector agroindustrial.

Para alcanzar los objetivos estratégicos, se diseñaron estrategias mediante una matriz FODA, esta técnica permitió la confrontación de los factores internos con los factores externos. Las estrategias formuladas por objetivos se presentan en la tabla N° 01.

Ahora bien, las estrategias son los cursos de acción que muestran los medios, los recursos y los esfuerzos que deben emplearse para alcanzar los objetivos estratégicos, por lo tanto, si se logran éstos, se estará cumpliendo con el propósito de departamento, es decir, con su respectiva misión.

**TABLA N° 01
ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS.**

ESTRATEGIA	OBJETIVOS
1. Desarrollar competencias en el personal docente del departamento, como elemento fundamental para el logro del éxito en las actividades de docencia, investigación y extensión.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planes de formación para cada docente del departamento, con base a las necesidades específicas detectadas en las áreas de docencia, investigación y extensión. 2. Solicitar Charlas y talleres al CDHT y DEU, sobre la metodología de elaboración de proyectos, para estimular a los profesores a que se incorporen a la actividad investigativa y extensionista 3. Solicitar ante la respectiva instancia o instituciones de educación superior de la localidad, capacitación para el personal docente del Dpto, para así aplicar y fortalecer estrategias didácticas. 4. Charlas y talleres informativos y formativos sobre el reglamento y normativas vigentes de la UCLA 5. Fomentar en el personal docente el uso de la web de la UCLA
2. Mejorar la plataforma física y tecnológica para el incremento de la productividad académica del departamento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar ante la instancia correspondiente de la UCLA, la pronta incorporación del nuevo personal docente, por el crecimiento de la población estudiantil. 2. Gestionar oportunamente los recursos y cantidades necesarias, para el proceso de enseñanza y aprendizaje. 3. Gestionar ante la respectiva instancia de la UCLA y las empresas privadas (mediante los proyectos LOCTI), los recursos necesarios (físicos y tecnológicos) para así incrementar la productividad del departamento.
3. Aportar de una forma oportuna, soluciones a problemas del entorno, mediante las actividades de investigación,	1. Identificar las necesidades de las instituciones y comunidades del entorno, mediante una comisión de

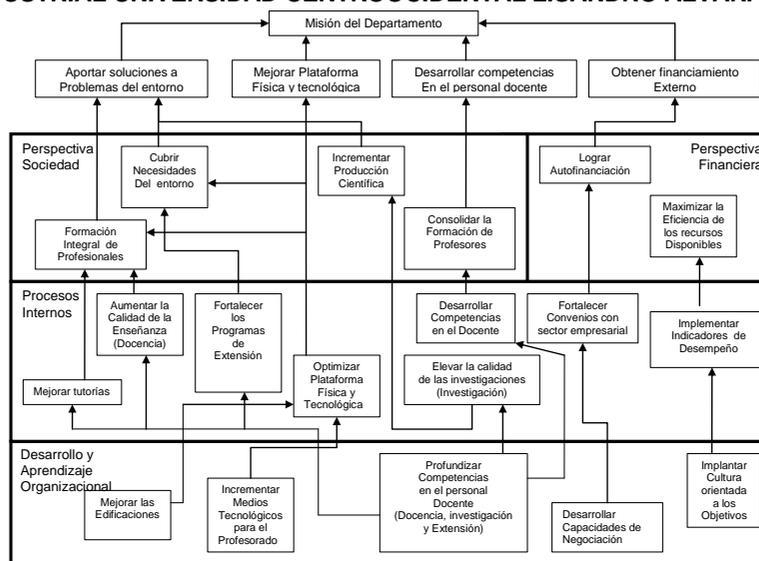
extensión y servicios comunitarios.	<p>diagnostico</p> <p>2. Conformación de equipos multidisciplinarios para desarrollar y promocionar proyectos pertinentes, que integren la investigación, extensión, docencia y servicios comunitario, y así dar respuestas a las necesidades sentidas de la sociedad.</p>
4. Obtener financiamiento externo, mediante la oferta de proyectos que respondan a las necesidades sentidas de las empresas privadas (LOCTI).	<p>1. Identificar las necesidades de las instituciones y comunidades del entorno, mediante una comisión de diagnostico</p> <p>2. Conformación de equipos multidisciplinarios para desarrollar y promocionar proyectos pertinentes, que permitan el financiamiento externo</p>

Mapa Estratégico del CMI del Departamento

Una vez realizado el diagnóstico, y para cada una de las perspectivas del CMI, hay que establecer unos objetivos para cada una de ellas. Teniendo en cuenta tanto la normativa como la situación de partida de este Departamento, se presentan en el Gráfico n° 4 el mapa estratégico, como esquema visual de la

operacionalización de la misión y los objetivos estratégicos del departamento. En la parte superior del mapa figura la perspectiva del cliente-usuario, por la importancia máxima que, como se ha visto, tiene en este contexto. Junto a ella se sitúa la financiera por cuanto la universidad, como ente público, debe rendir cuentas a la sociedad de haber hecho un uso eficiente de los recursos puestos a su disposición.

GRÁFICO Nº 04.
CMI DEPARTAMENTO DE GERENCIA Y ESTUDIOS GENERALES DEL PROGRAMA DE INGENIERÍA
AGROINDUSTRIAL UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO (UCLA)



Por lo tanto, a continuación se muestran los indicadores especificados en el mapa anterior. potenciales para cada uno de los objetivos estratégicos

**TABLA N° 04
PERSPECTIVA SOCIEDAD.**

OBJETIVOS	INDICADORES
Formación Integral de Profesionales	<ul style="list-style-type: none"> • % de mejoras que incrementen la calidad del proceso educativo del departamento (medir mejoras planificadas vs. ejecutadas) • % de satisfacción de los estudiantes con el proceso educativo impartido por el departamento de acuerdo a sus expectativas.
Cubrir las necesidades del entorno	<ul style="list-style-type: none"> • No. de cursos impartidos por el departamento (diplomados) • No. de contrataciones realizadas por el departamento con el sector empresarial o comunidad (proyectos de extensión, servicio comunitario, Investigación y desarrollo) • Medir nivel de satisfacción del entorno (encuestas)
Incrementar la Producción Científica	<ul style="list-style-type: none"> • No. de artículos publicados en revistas científicas/ No. profesores del departamento • Premios / gratificaciones de investigación
Consolidar la Formación de profesores	<ul style="list-style-type: none"> • Medir el % de competencias consolidadas en el profesorado del departamento • Encuesta de opinión

**TABLA N° 05
PERSPECTIVA FINANCIERA.**

OBJETIVOS	INDICADORES
Lograr autofinanciación	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por proyectos LOCTI
Maximizar la eficiencia de los recursos disponibles	<ul style="list-style-type: none"> • Medir la productividad del empleo de los recursos para la consecución de los objetivos: Tareas realizadas / cantidad de recursos empleados

**TABLA N° 06
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.**

OBJETIVOS	INDICADORES
Mejorar régimen de Tutorías	<ul style="list-style-type: none"> • Medir el grado de satisfacción de los pasantes que tienen como tutor a profesores del departamento (encuesta) • No. de profesores que tutorizan prácticas en empresas. • No. de profesores que ofrecen tutorías a través de internet
Aumentar la calidad de la enseñanza	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de opinión (estudiantes) • No. de asignaturas cuyos material didáctico esta en disponible en internet • No. de horas perdidas imputable al personal docente. • % de cumplimiento de los programas.

	<ul style="list-style-type: none"> No. de profesores que emplean nuevas tecnologías/ No. total de profesores
Fortalecer los Programas de Extensión	<ul style="list-style-type: none"> % de Incrementos en Proyectos de Extensión % de aportes científicos, humanístico y tecnológico por el departamento en pro del desarrollo local
Optimizar plataforma física y tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> % de mejoras realizada a las edificaciones acorde con las funciones del departamento. % de mejoras realizada a la plataforma tecnológica acorde con las funciones básicas del departamento.
Desarrollar Competencias en el docente	<ul style="list-style-type: none"> % de competencias en proceso de consolidación en los docentes del departamento
Elevar la calidad de las investigaciones	<ul style="list-style-type: none"> % Incremento de Subvenciones a congresos % Incremento de artículos publicados
Fortalecer Convenios con el sector empresarial	<ul style="list-style-type: none"> % de Aumento No. de contactos directos con empresas No. de contratos firmados (empresas-departamento) por proyectos LOCTI
Implantar Indicadores Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> Medir el grado de compromiso del personal docente con los objetivos del departamento. (encuesta)

**TABLA N° 07
PERSPECTIVA DESARROLLO Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.**

OBJETIVOS	INDICADORES
Mejorar las edificaciones	<ul style="list-style-type: none"> No. de oficinas aptas (para cada profesor) Cantidad de aulas o espacios aptos, para el proceso enseñanza-aprendizaje.
Incrementar medios tecnológicos para el profesorado	<ul style="list-style-type: none"> No. de computadores / No. de profesores No. de programas informáticos disponibles Cantidad de base de datos disponible por la web Cantidad de Profesores de acuerdo a la tasa: profesor/ alumnos matriculados en asignaturas del departamento
Profundizar competencias en el personal docente	<ul style="list-style-type: none"> No. de horas de formación del profesorado del departamento, en metodología de la investigación, innovación docente, extensión, servicio comunitario Encuesta de opinión (medir competencias adquiridas)
Desarrollar Capacidades de Negociación	<ul style="list-style-type: none"> No. de acuerdos entre los docentes del departamento con empresas, No. de Proyectos de Extensión del departamento para mitigar los problemas del entorno (proyectos de extensión y/o servicio comunitario), para atender necesidades de la sociedad
Implantar cultura orientada a los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> No. de horas formativas e informativas al personal docente del departamento, sobre los valores, normas, reglamento y objetivos de la UCLA.

4. CONSIDERACIONES FINALES

Los nuevos retos que enfrentan las universidades públicas, demanda la implementación de los enfoques de gestión con mayor amplitud y mejor coherencia que permitan iluminar el camino a seguir por estas instituciones universitarias. Una herramienta por excelencia lo representa la Planificación Estratégica, principalmente porque permite definir su visión, misión y lineamientos que luego se traducen de manera específica a través del Cuadro de Mando Integral (CMI) en objetivos concretos y claros que pueden monitorearse para evaluar el alcance y logro de dichas metas.

La finalidad de la propuesta diseñada para una unidad académica, representa un camino viable para mejorar la calidad de la prestación de los servicios académicos como Docencia, Investigación y Extensión del Departamento de Gerencia y Estudios Generales del Programa de Ingeniería Agroindustrial de la UCLA. Además, es una demostración de que los stakeholders internos como los docentes, son claves fundamentales para conseguir alcanzar los propósitos comunes de una forma integrada y coherente, al tiempo que se transforman en agentes activos para impulsar a la universidad a dar los cambios que le impone su entorno.

Las bondades y beneficios expuestos de estas dos herramientas gerenciales, las convierte en enfoques sistemáticos especialmente útil para un ente público, tradicionalmente caracterizado por la dificultad de definir y gestionar con claridad sus objetivos y estrategias.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alamo, Vera. Y García, Falcón. (2003). **Técnicas y Metodología de la Planificación Estratégica en el Contexto Universitario**. Universidad de las Palmas de la Gran Canaria. España. [Página Web en línea] http://www.ucm.es/info/DAP/pr2/4_29_dc/4_29_2.htm. [Consulta: 2003, Agosto 23].
- Álamo, Vera. (2007) **Organización del Proceso de Planificación Estratégica en el Contexto Público: un Estudio de las Universidades Españolas**. Conocimiento, Innovación y Emprendedores: Camino al Futuro. España.
- Amat, Oriol. Y Soldevilla, Pilar. (2000). **El Cuadro de Mando Integral y la Gestión Universitaria: El Caso de la Universidad Pompeu Fabra**. España.
- Boned, José Y Bagur Lloren (2007) **Sistemas de Información de Gestión en el sector público: El Cuadro de Mando Integral en las Universidades públicas Españolas**. Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión. Vol V, nº 9
- Cáceres, José. Y González, Ma.José. (2005). **Hacia una Gestión Estratégica de los Departamentos Universitarios: Propuesta de un Cuadro de Mando Integral**. Auditoria y Gestión de los Fondos Públicos, nº 35.
- Dávila, Antonio. (1999). "Nuevas herramientas de control: el Cuadro de Mando Integral", Revista de antiguos alumnos del IESE, septiembre.
- Davis, Fred. (2003). **Conceptos de Administración Estratégica**. Pearson Educación
- Francés, Antonio. (2001). **Estrategia para la empresa de América Latina**. Ediciones IESA
- Jimeno, Francisco (2001) **Gestión del Conocimiento y Sistemas de Información en Organizaciones públicas: Un estudio de caso**. Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Universidad de Valladolid.
- Kaplan, R. Y Norton, D. (1997) **Cuadro de Mando Integral**. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Martínez, Rosalinda (2007) **Estudio y Diseño de un Sistema de Información Gerencial Universitario Integrado**. Tesis Doctoral Universidad Valladolid

convenio Universidad Centrocidental "Lisandro Alvarado". Barquisimeto

Moreno, Zahira Y Bastidas Eunice (2007) El Cuadro de Mando Integral en la gestión de las organizaciones del sector público. Caso Universidad Centrocidental Lisandro Alvarado. Revista Compendium.

(2008) Propuesta y validación de un sistema integrado de gestión universitaria y evaluación por resultados. Tesis Doctoral. Univeridad de Valladolid.

(2007) Presupuesto por Proyectos: Un Desafío para la Administración pública venezolana. Revista Gerencia y Gestión.

(2008) Propuesta y validación de un sistema integrado de gestión universitaria y evaluación por resultados. Tesis Doctoral. Univeridad de Valladolid

LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN (1999). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, No.2635. Septiembre 15 de 1999.

LEY DE UNIVERSIDADES. (1970). Gaceta Oficial de la Republica de Venezuela, 1429. Septiembre 8, 1970.

Rezzónico, Ricardo. Y Miropolsky. Ariel (2005). **Uso del Cuadro de Mando Integral en la Evaluación de las Instituciones de Educación Superior.** Universidad tecnológica nacional Córdoba. Argentina. [Página Web en línea] Disponible: <http://www.posgrados.frc.utn.edu.ar/congreso/trabajos/15.doc> [Consulta: 2007, Julio 08].

UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL "LISANDRO ALVARADO" (2003). Reglamento General de la UCLA. Barquisimeto

Valle, Mauricio. (2003). **Modelo de Gestión Universitaria Basado en Indicadores por Dimensiones Relevantes.** Universidad Católica de Valparaíso. Revista Iberoamericana de Educación

LA INTEGRACIÓN EXTERNA DE EMPRESAS MANUFACTURERAS MEXICANAS EN SUS CADENAS DE SUMINISTROS

Carmen Estela Carlos Ornelas *
Ma. del Carmen Liquidano Rodríguez **
Oscar Pérez Veyna ***

* Profesora Investigadora, Miembro del Sistema Nacional de Investigadores de México, Nivel I. Integrante del Cuerpo Académico ITAGU-CA-4 "Gestión y Desarrollo de Empresas". Doctora en Administración por la Universidad de Aguascalientes, México. Maestría en Administración por la Universidad de Guanajuato, México E-Mail: carmenestela@yahoo.com.

** Profesora Investigadora, Integrante del Cuerpo Académico ITAGU-CA-4 "Gestión y Desarrollo de Empresas". Doctorado en Administración por la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México. Maestría en Administración. Instituto Tecnológico de Aguascalientes, México.
E-Mail: maricarmen_inv@yahoo.es.

*** Profesor Investigador, Miembro del Sistema Nacional de Investigadores de México, Nivel I. Doctor en Administración por la Universidad Juárez del Estado de Durango, México. coordinador del Doctorado en Estudios del Desarrollo de la Universidad de Zacatecas
E-Mail: pveyna@estudiosdeldesarrollo.net

Se reportan resultados de un estudio en que se analizan la integración externa de una muestra de empresas de una región mexicana desde la perspectiva teórica de la gestión de la cadena de suministro, mediante un estudio basado en un cuestionario aplicado a un directivo de cada empresa. Los perfiles de operación identificados van desde la operación en casi aislamiento de empresas que mantienen apenas los contactos indispensables con las empresas integrantes de la cadena de suministro de la que forman parte, hasta una empresa con altos niveles de integración externa. Habiendo analizado el impacto de la integración externa de las empresas en sus cadenas de suministro, sobre tres dimensiones de su desempeño competitivo (en cuanto a costo, flexibilidad y calidad), solamente se reveló una asociación positiva estadísticamente significativa con la flexibilidad.

Palabras clave: Integración externa de empresas, gestión de la cadena de suministro

Recibido: 12 - 07 - 2010

Aceptado: 11 - 10 - 2010

Summary

We report results of a study that examines the external integration of a sample of firms in a region of Mexico from the theoretical perspective of managing the supply chain, through a study based on a questionnaire given to a director of each company. Operating profiles ranging from the operation identified in almost isolation of companies that have just the necessary contacts with the member companies of the supply chain to another what has high levels of external integration. In the analysis of the impact of external integration in their supply chains on three dimensions of competitive performance (in cost, flexibility and quality), an positive association was found only with flexibility.

Keywords: External firms integration, supply chain management

EXTERNAL INTEGRATION OF MANUFACTURING FIRMS IN THEIR SUPPLY CHAIN

Carmen Estela Carlos Ornelas *
Ma. del Carmen Liquidano Rodríguez **
Oscar Pérez Veyna ***

* Profesora Investigadora, Miembro del Sistema Nacional de Investigadores de México, Nivel I. Integrante del Cuerpo Académico ITAGU-CA-4 “Gestión y Desarrollo de Empresas”. Doctora en Administración por la Universidad de Aguascalientes, México. Maestría en Administración por la Universidad de Guanajuato, México E-Mail: carmenestela@yahoo.com.

** Profesora Investigadora, Integrante del Cuerpo Académico ITAGU-CA-4 “Gestión y Desarrollo de Empresas”. Doctorado en Administración por la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México. Maestría en Administración. Instituto Tecnológico de Aguascalientes, México.
E-Mail: maricarmen_inv@yahoo.es.

*** Profesor Investigador, Miembro del Sistema Nacional de Investigadores de México, Nivel I. Doctor en Administración por la Universidad Juárez del Estado de Durango, México. coordinador del Doctorado en Estudios del Desarrollo de la Universidad de Zacatecas
E-Mail: pveyna@estudiosdeldesarrollo.net

1. INTRODUCCIÓN

La preocupación por la competitividad de los países, los territorios y las empresas ha motivado a la identificación de las fortalezas de las empresas con las que éstas aprovechan las oportunidades de su entorno, utilizando sus recursos y capacidades que generan sus ventajas competitivas.

De acuerdo con el Reporte Mundial de Competitividad 2008-2010, México ocupó el lugar número 60, perdiendo ocho posiciones respecto al lugar número 52 que tenía en el periodo 2006-2007, lo cual ha aumentado la relevancia de los estudios sobre los factores determinantes de la competitividad en sus diferentes niveles de análisis.

La integración de las empresas en sus cadenas de suministro, ha sido reconocida como estrategias o componente de otras estrategias en los estudios sobre la competitividad. Tal es el caso del estudio de Pacheco, Cuevas y Rodríguez (2010), en el que se exploró la capacidad de las siguientes estrategias utilizadas por las empresas para mejorar su competitividad: la estrategia de la efectividad del diseño, referida a la generación productos y servicios nuevo y mejorados; la estrategia de ubicación, que consiste en la mejora de procesos de distribución; la estrategia de relación con los clientes; la estrategia de experiencia/entrega/conocimiento de empleados que consiste en la maximización de capacidades y mejora de procesos internos; y la estrategia de tecnología basada en internet como medio para apoyar las actividades de negocios. Los resultados mostraron que el uso combinado de las cinco estrategias tenía un mayor efecto en la competitividad, y que las estrategias más significativas en ese efecto eran las de experiencia/entrega/conocimiento de empleados; tecnología basada en internet y la de efectividad del diseño.

En la tipología de estrategias utilizada en el estudio referido, pueden identificarse diversos procesos relacionados con los esfuerzos de las empresas para

gestionar como un todo los procesos que generan valor para el cliente y promueven la competitividad de las empresas involucradas en un canal específico de una cadena de suministro. Otros estudios recientes han puesto de manifiesto que, aparentemente, los territorios más dinámicos son aquéllos que han sido capaces de construir redes empresariales e institucionales que les han permitido impulsar procesos sostenidos de innovación económica y social (Méndez, 2006), por lo que en el proyecto cuyos resultados se reportan, se busca un acercamiento a la comprensión de la dinámica inter-empresarial, en lo que respecta a la integración externa de sus procesos de gestión de cadena de suministro y de sus consecuencias en el desempeño de las organizaciones.

En este enfoque de redes de empresas, se espera que éstas revisen sus procesos para identificar sus áreas de oportunidad de mejora y sus factores críticos de éxito no sólo en las operaciones de las empresas sino en las de sus proveedores hasta las de sus clientes a través de sus sistemas de calidad (Romano, 2002), como resultado de la consciencia de que cada vez son más las cadenas de suministro en las que las empresas compiten (Fynes, De Búrca y Voss, 2005). La integración de los procesos responsables de agregar valor final al producto en las cadenas de suministro, se refleja en el orden y el uso de mecanismos de control de las operaciones de colaboración inter-empresarial (Rodríguez, 2007).

En este documento se reportan los resultados de un estudio de las relaciones de las empresas manufactureras con otras empresas en lo que respecta a la integración de sus procesos. El estudio se ubica en la tradición cuantitativa. La población considerada fueron las empresas manufactureras del estado mexicano de Aguascalientes. Los datos se recopilaron en una muestra intencionada en el año 2010 mediante un cuestionario aplicado durante una entrevista previamente concertada con un directivo de cada empresa participante en el estudio.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Una cadena de suministro se refiere al flujo de materiales e información que se da en el interior y en el exterior de las empresas y conecta especialmente a los procesos de manufactura, ventas y servicios al cliente de la empresa entre sí y con los de sus proveedores y clientes externos. Sus objetivos son los de minimizar los costos y tiempos de entrega y maximizar la flexibilidad y la calidad. Por lo tanto, de la forma en que las empresas gestionan sus cadenas de suministro tienen potencial tanto para aumentar la competitividad y resultados de las empresas si se realizan adecuadamente, como para disminuirlos, en caso contrario. Por ello, es cada día más reconocido que la competencia actual, más que entre empresas, se da entre cadenas de suministro.

2.1 ANTECEDENTES DE LA TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La forma en que se gestionan esas relaciones se ha conceptualizado de diversas maneras dependiendo del alcance y profundidad de los análisis que se practican. Se han denominado colaboración de la cadena de suministro (Fawcett, Magnan y Matthew, 2008), integración de la cadena de suministro (Fawcett y Magnan, 2002; Sakun y Himangshu, 2006; Ben y Seo, 2006; Ajmera y Cook, 2009; Haoze, Daugherty y Roath, 2009) y calidad de las relaciones con la cadena de suministro (Fynes, De Búrca y Voss, 2005), entre otras denominaciones.

Dependiendo de la estructura teórica y conceptual adoptada, la integración interna y externa de las empresas ha sido vista como elemento de un constructo más amplio como la gestión de la cadena de suministro o como un amplio constructo en sí misma, que abarca todas las interacciones que se dan en el interior de las empresas y con sus clientes y proveedores externos. De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2010), integrar significa “hacer que alguien o algo pase a formar parte de un

todo”. Por lo tanto, la integración de las empresas en sus cadenas de suministro, consiste en hacer que los procesos inter-organizacionales clave que agregan valor y se proponen lograr niveles competitivos de costo, flexibilidad y calidad de sus productos/servicios, formen parte del todo representado por las empresas que integran la cadena de suministro y, consecuentemente, se gestionen como un todo.

Rodríguez, Stank y Lynch (2004) y consideraron que el objetivo de una empresa es el de lograr una eficiencia operacional y estratégica mediante la colaboración tanto entre sus funciones internas como con las de otras empresas. En la integración de procesos de la cadena de suministro, deben participar todos los miembros clave de la cadena, desde los proveedores hasta el cliente final. La integración adecuada de las funciones de fabricación, logística, control de inventarios y gestión de información en la cadena de suministro puede reducir al mínimo el nivel de inventario, aumentar la exactitud de la información, mejorar los canales de distribución, mejorar las relaciones proveedor y cliente, e incrementar los ingresos (Sridharan, 2005 en Ellram et al., 2006). La integración inadecuada de estas áreas puede provocar aumentos de costos y relaciones adversas entre miembros de la cadena de suministros (Fisher, 1997 en Rodríguez, 2010).

Para fortalecer el concepto, Haoze, Daugherty y Roath (2009) clasificaron a la integración en interna y externa. La integración interna ocurre dentro de la empresa, entre sus áreas de I & D, comercialización, manufactura, compras y gestión de recursos humanos. La integración externa se da hacia atrás y/o hacia adelante, con clientes y proveedores. Stank, Keller y Closs (2001), definen a la integración interna como la competencia de vincular internamente el trabajo realizado en un proceso continuo de apoyo a las necesidades del cliente, y a la integración con el proveedor como la competencia de vincular el trabajo realizado

externamente en una congruencia perfecta con los procesos de trabajo interno.

Hay diferencias significativas entre la integración interna como la externa, como los participantes, las actividades, los mecanismos y el alcance. Por ejemplo, el intercambio de información, facilitador crítico de la integración, varía significativamente entre la que se da entre los límites de la empresa, respecto a la que se da entre las empresas. En la integración externa, aún entre socios cercanos, muchas empresas toman medidas para proteger la información de su propiedad (Haozhe et al., 2009), mientras que en la integración interna que ocurre dentro de cada empresa, se comparte ampliamente entre las áreas funcionales.

Algunos investigadores sugieren que la integración interna se da primero y es la base de la integración externa. Por el contrario, algunos administradores han declarado que es más fácil para los compradores integrarse con sus proveedores y para los gerentes de logística integrarse con sus clientes, que integrarse con las varias áreas funcionales de sus firmas (Haozhe et al., 2009).

Con base en la literatura existente, Haozhe et al. (2009) propusieron que la conectividad y la simplificación son dos de los más básicos y cruciales elementos de la integración debido a que proporcionan una manera de entender la esencia de la integración e identificar los objetivos en los que los gerentes deben concentrarse.

La conectividad es requerida para establecer relaciones entre múltiples niveles dentro de cada organización y con el exterior. Las interacciones comúnmente son apoyadas por el intercambio de información y la comunicación abierta. En el análisis de las prácticas de integración de la cadena de suministro, como los programas de resurtido automático (ARP) y de intercambio electrónico de datos (EDI), algunos investigadores también han

identificado a la conectividad como un factor crítico para el éxito de la implementación de estos programas (Ángeles y Nath, 2001).

Sin embargo, la conexión relevante de los procesos de negocio no es suficiente para lograr los objetivos de la integración de la cadena de suministro. La simplificación de los procesos de negocio mediante la identificación y eliminación de los elementos excesivos y duplicados es igualmente importante. Los procesos deben ser rediseñados para mejorar la eficiencia y eficacia, por lo que la simplificación es un elemento clave de la integración de la cadena de suministro que incluye el diseño de rutinas eficaces y eficientes mediante políticas y procedimientos comunes de unificación interfuncional y estandarización. La simplificación de la cadena de suministro también se manifiesta en formas de planificación y toma de decisiones conjunta (Barratt y Oliveira, 2001).

Además de los beneficios relacionadas la eficiencia que puede ser lograda con la integración, pueden incluir el acceso a mejor tecnología, mejoras de proceso, capacidades conjuntas, mejor posicionamiento competitivo y compartición del riesgo/recompensa (Finley y Srikanth, 2005, 2009).

La integración ocurre cuando dos o más compañías comparten la responsabilidad de planificar el intercambio, la gestión, la ejecución y la información de la medición del desempeño común (Barratt y Oliveira, 2001), cuando personas y grupos de diferentes organizaciones enfocan sus esfuerzos para lograr conjuntamente objetivos comunes. La integración puede medirse con el desarrollo y mantenimiento de sistemas de medición comunes para simplificar los procesos entre las áreas funcionales y las organizaciones (Mollenkopf y Dapiran, 2005).

Para analizar la integración tanto interna como externa, es apropiado adoptar un enfoque de procesos. El paradigma de los procesos implica ver

a las organizaciones como basadas en los procesos de negocios que realizan (como la manufactura y la comercialización, entre otros), más que como las unidades funcionales, las divisiones o los departamentos en que se dividen. Los procesos de negocios pueden variar en cuanto a su nivel, que puede ser estratégicos u operativo) y su alcance definido por las actividades involucradas en los procesos. El SCOR (Supply Chain Operations Reference-Model) del Consejo de la Cadena de Suministro, es un ejemplo que sugiere cómo la cadena de suministro puede administrarse con base en sus procesos clave.

La integración se refiere al grado de unión estructural entre una empresa y sus proveedores y clientes, e incluye el establecimiento de canales de comunicación. De acuerdo con Haozhe et al. (2009), la integración de procesos externos consiste en la reestructuración de las actividades con el fin de conectar apropiadamente los procesos relevantes fuera de los límites de las empresas y reducir sus procesos redundantes para que una cadena de suministro que funcione mejor.

La integración externa puede lograrse a través de equipos multidisciplinarios, con personal del proveedor dentro de la empresa, y terceros como los proveedores de servicios. Fawcett y Magnan (2002) y Kannan y Tan (2005), coinciden en considerar que los equipos multifuncionales e interorganizacionales son un bloque básico para las iniciativas de integración de la cadena de suministros.

En las relaciones exitosas se tiene el objetivo de integrar la política de la cadena de suministro para evitar redundancias y suposiciones, que permita a los participantes ser más eficaces con un menor costo: tal integración de políticas es posible si existen culturas empresariales compatibles y técnicas comunes de gestión entre los miembros de la cadena de suministro (Lassar y Zinn, 1995 en Rodríguez, 2010).

En este estudio, la integración externa se consideró como un ámbito de la gestión de la cadena de suministro, delimitado por los procesos inter-organizacionales de las empresas, con las empresas socias de su cadena de suministro, que tienen como propósito que sus intercambios para la creación de valor sean fluidos y congruentes con los objetivos asociados con el costo, la flexibilidad y la calidad que se ofrece al cliente.

2.2 DESEMPEÑO COMPETITIVO

Medir el desempeño organizacional de las empresas, es una tarea compleja y necesaria para dar cuenta de los beneficios obtenidos de las estrategias y prácticas en curso, así como de la situación actual de las empresas como punto de partida para la identificación de oportunidades de mejora y como referencia para evaluar futuras implementaciones de estrategias. Por lo tanto, a continuación se explica el desempeño organizacional y el desempeño competitivo.

2.2.1 EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL Y SU MEDICIÓN

Las estrategias y las prácticas que las empresas implementan tienen objetivos comunes de largo plazo: lograr su competitividad, su permanencia y su rentabilidad. La evaluación del impacto que las estrategias y prácticas en esos indicadores, muestra a las empresas practicantes qué tan efectivas están siendo sus estrategias y prácticas y proporciona señales a otras empresas sobre los beneficios que es razonable esperar si comprometen sus recursos en imitarlas.

No obstante, medir las cosas equivocadas puede ser peor que no hacer mediciones (Denton, 2002: 49), por lo que es importante hacer, en función de los objetivos de la medición, la elección de indicadores de desempeño

cualitativos o cuantitativos; financieros o no financieros; tácticos u operativos, referidos a los procesos principales de la gestión de la cadena de suministro, de planeación, abastecimiento, producción o distribución. Entonces, ¿cuáles son los indicadores en los que debe buscarse el impacto de la integración externa de las empresas en sus cadenas de suministro?

Aunque su fin último es el de impactar los resultados de negocios de las empresas, no necesariamente son los indicadores de más alto nivel los indicados para dar cuenta de su efectividad. Por ejemplo, según el Centro Regional para la Competitividad Empresarial (2002), los resultados de las mejoras en las organizaciones deben reflejarse en diferentes ámbitos de los resultados de negocios: en un mayor el crecimiento de su número de empleados, de sus ingresos por ventas o de sus utilidades, o bien, en un menor su ciclo de caja, o varios de ellos juntos.

El ciclo de caja, es un indicador de la gestión de circulante en la que se toma en cuenta la suma de los días del costo de ventas en existencias, más el plazo de cobro menos el plazo de pago a los proveedores. Sin embargo, idealmente la empresa debe pagar a plazos largos y debe cobrar a sus clientes con prontitud, lo cual da por resultado un ciclo de caja corto, pero éste sólo es deseable si lo primero no repercute en costos más altos de los insumos, y lo segundo no disminuye las ventas.

Además, un alto crecimiento de las utilidades no necesariamente implica un buen desempeño, ya que se podría estar aumentando su rentabilidad a corto plazo, a costa de la de largo plazo. Los aumentos en empleados, ventas y utilidades no captan las diferencias entre las fases de desarrollo en que se encuentra la empresa: si no hay aumentos, sino que se mantienen constantes, podrían indicar un

desempeño alto en una empresa que se encuentra en su fase de madurez, pero uno bajo en una que se encuentra en fase de crecimiento, mientras que una reducción del número de empleados podría indicar un aumento en la productividad en una empresa y una disminución de su actividad productiva en otra.

Kaplan y Norton (1997) sugieren adecuar la medición de la actuación de las unidades de negocios en alineación con sus estrategias organizacionales, a la fase de crecimiento, sostenimiento o cosecha en que se encuentre una empresa, ya que sus objetivos financieros y, por lo tanto la medición adecuada de sus resultados de negocios, dependen de esa fase. En la fase de crecimiento, una medida efectiva del desempeño podría ser el crecimiento de ventas, los grupos de clientes y las regiones seleccionadas; en la fase de sostenimiento, los objetivos podrían estar relacionados con la rentabilidad, expresada en rendimientos sobre el capital empleado en las inversiones y, en la fase de cosecha, podrían ser el flujo de caja antes de la depreciación y la reducción de la necesidad de circulante.

Algunas empresas no son capaces de transformar las mejoras que implementan en sus prácticas, en resultados financieros aceptables (Kaplan y Norton, 2007). A medida que mejoran su calidad y sus tiempos de respuesta; eliminan la necesidad de construir, inspeccionar y rehacer productos que no son conformes; ya no necesitan gente o sistemas para reprogramar y agilizar los pedidos demorados; eliminan el desperdicio y los defectos; dejan de rehacer, reprogramar, cambiar los pedidos y los envíos; ganan una mayor integración entre los proveedores, operaciones internas y clientes y son capaces de realizar la misma cantidad de producción con menos recursos. Si los clientes no quieren o no pueden darle más volumen de negocio a un proveedor, y si el proveedor se

resiste a despedir empleados (nada irrazonable, ya que los empleados fueron la fuente de las mejoras de calidad, productividad y servicio al cliente), las mejoras operativas no se traducen fácilmente en una rentabilidad alta. Por este y otros factores, los resultados financieros mejorados no son un resultado automático de programas de mejora.

Aunque esos son los objetivos finales de prácticamente cualquier estrategia o práctica de las empresas, conviene medir el desempeño de manera que en un primer momento se revele el impacto en las variables que son la consecuencia lógica de las mismas y sólo posteriormente, su impacto en los objetivos organizacionales de mayor alcance.

2.2.2 EL DESEMPEÑO COMPETITIVO ASOCIADO A LA INTEGRACIÓN EXTERNA EN LA CADENA DE SUMINISTRO

La integración externa de las empresas en su cadena de suministro, que de acuerdo con la perspectiva adoptada en esta investigación, es una dimensión de la gestión de la cadena de suministro. La finalidad de ambas es la de hacer más competitivas a las empresas que integran una cadena de suministro o, mejor dicho, un canal específico de una cadena de suministro.

La competitividad consiste en la habilidad de competir, crecer y ser, tanto eficiente como rentable en el mercado (Banerjee, 2005). Las organizaciones son competitivas si los resultados, o desempeño, de las operaciones que realizan permiten satisfacer a sus clientes, con mayor eficiencia y efectividad que sus competidores (Rodríguez, 2010). La efectividad es el grado en que se satisfacen los requerimientos del cliente, mientras que la eficiencia es la manera en que los recursos son

utilizados para brindar cierto nivel de satisfacción al cliente (Neely, Gregory y Platts, 2005).

El desempeño individual de las empresas, influye en el desempeño de toda la cadena de suministro (Angerhofer y Angelides, 2006). Una cadena de suministro es tan vigorosa como su eslabón más débil. La integración externa pretende que los eslabones se fortalezcan mutuamente.

De la integración externa de las empresas, se esperan mejoras que en el proceso de planeación pueden generar pronósticos más precisos y a una estimación fiable de la capacidad requerida de producción; en el proceso de suministro pueden mejorar la utilización de los recursos y así reducir los costos; en el proceso de fabricación pueden mejorar la calidad del producto, y reducir el tiempo del ciclo; en el proceso de distribución de productos terminados pueden resultar del uso de la tecnología y reducir el riesgo de agotamiento de las existencias, aumentando la flexibilidad de la cadena de suministro.

La medición del desempeño es una actividad crítica para las compañías que llevan a cabo la mejora constante de efectividad y eficiencia de su cadena de suministros (Shepherd y Günter, 2006). Por su parte, Gunasekaran, Patel y Tirtiroglu (2001), consideran que dos elementos deben ser evaluados al medir el desempeño organizacional: el nivel de servicio en comparación con los competidores y el nivel de servicio percibido por el cliente.

Se seleccionó un grupo de indicadores clave propuestos por Rodríguez (2010), en el que se utilizan indicadores financieros y no financieros que involucran a los cuatro principales procesos de la cadena de suministro (planear, suministrar, fabricar y distribuir); se relacionan con los niveles estratégico, táctico y operativo de las empresas

de una cadena de suministros. Los indicadores están agrupados en tres categorías: costo, flexibilidad y calidad.

Los costos reflejan el nivel de eficiencia de la gestión de los recursos en relación con la de los competidores de la empresa, que es fundamental para la rentabilidad del negocio; la flexibilidad consiste en la habilidad o capacidad de adaptación de las operaciones de la empresa para responder a la diversidad o cambios de un entorno incierto; y la calidad se refiere a las dimensiones de tiempo y precisión de las operaciones de la empresa al brindar productos o servicios que cumplan las normas que aseguren la satisfacción del cliente.

3. MÉTODO

Para analizar la relación entre las variables integración externa y desempeño competitivo descrita

arriba, se siguió un diseño de corte cuantitativo basado en un cuestionario aplicado a los gerentes de producción, manufactura o calidad de las empresas seleccionadas de una muestra de 31 empresas manufactureras del estado mexicano de Aguascalientes. En algunos análisis se descartaron dos y en otros tres empresa por insuficiencia de sus datos.

La escala utilizada para medir la integración fue de tipo Likert de 7 puntos. Se midió el acuerdo de respondiente con las declaraciones sobre la realización de las prácticas de integración externa (1=absolutamente en desacuerdo; 7=absolutamente de acuerdo). Las escalas para medir el desempeño competitivo de las empresas en cuanto a calidad, costo y flexibilidad, también fue de tipo Likert de 7 puntos (1=absolutamente por debajo del promedio; 7=absolutamente por encima del promedio)

**TABLA 1.
OPERACIONALIZACIÓN**

Constructos	Indicadores
Integración externa en la cadena de suministro	Operación de equipos multidisciplinarios e inter-organizacionales con clientes para la integración de procesos Existencia de equipos multidisciplinarios e inter-organizacionales con proveedores para la integración de procesos Integración de procesos de fabricación con clientes. Integración de procesos de fabricación con proveedores Integración de la función de logística con clientes Integración de la función de logística con proveedores Sinergias con los recursos de clientes Sinergias con los recursos de proveedores Integración de sistemas informáticos con clientes Integración de sistemas informáticos con proveedores
Desempeño competitivo en costos.	Precio de venta Costo total de fabricación (incluyendo los costos de mano de obra, mantenimiento, re-trabajo, materiales, y los gastos de equipo) Costo total de la distribución (incluyendo costos de transporte, manipulación y del seguro de mercancías) Costos de inventarios (incluyendo materiales, trabajo en proceso y producto terminado)
Desempeño competitivo en flexibilidad	Flexibilidad de la producción (sistemas de fabricación flexible) Flexibilidad de mano de obra

	Flexibilidad de maquinaria Flexibilidad logística Flexibilidad de sistemas de información
Desempeño competitivo en calidad	Tiempo de respuesta a necesidades del cliente Entrega a tiempo del producto Precisión/fiabilidad en la entrega de producto Entregas de productos del proveedor libres de defectos. Sistema de Garantías y Servicio al cliente Percepción del valor del producto por parte de los clientes

Fuente: Elaboración propia

4. RESULTADOS

Las empresas de la muestra se ubicaron en el sector automotriz y de autopartes, y en el textil y del vestido. Su número de empleados se encontró en el rango comprendido entre 10 y 3500, con media de 386. Los constructos se operacionalizaron con los indicadores que muestra la Tabla 1.

La consistencia interna de los bloques de reactivos medida mediante el coeficiente alfa de Cronbach, tomó valores entre 0.69 y 0.79 (Tabla 2), los cuales se consideraron aceptables, por lo que en los análisis estadísticos descriptivos y de correlación entre la integración de las empresas en su cadena de suministro y su desempeño competitivo se tomó como representante de cada constructo al promedio de las puntuaciones que los respondientes asignaron a cada bloque de reactivos.

**TABLA 2.
CONFIABILIDAD**

Constructos	Número de reactivos	Coeficiente alfa de Cronbach
Integración externa en la cadena de suministro	10	0.69
Desempeño competitivo en costos.	4	0.69
Desempeño competitivo en flexibilidad	5	0.79
Desempeño competitivo en calidad	6	0.74

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la Tabla 3 y en la Figura 1, el 10.1% de las empresas presenta niveles muy bajos, inferiores a la puntuación de 3 de la escala utilizada para medir la integración en la cadena de suministro, mientras que el 25.7% presenta niveles alto, superiores a la puntuación de 5, y el restante 64.2% restante presenta niveles intermedios. Como se aprecia en la Tabla 4, la media tiene un valor de 4.33.

De acuerdo con el análisis practicado a los datos demográficos, los perfiles de las empresas se ubican en un continuo que va desde una operación en casi aislamiento, en el que dos empresas ubicadas en la

industria textil y del vestido, que mantiene apenas los contactos indispensables con las empresas integrantes del canal de la cadena de suministro de la que forman parte, hasta una empresa ensambladora de componentes automotrices que operan en un canal de la cadena de suministro intensamente integrado, con relaciones que llegan a caracterizarse como sistemas de manufactura extendida y en las que en empresa ensambladora ejerce un gran poder que le permite establecer una métrica de desempeño específica.

El tamaño pequeño de la muestra dificulta que se presente la significación estadística comúnmente

aceptada ($p \leq 0.05$), actuando en detrimento de la potencia estadística de las pruebas, pero en contrapartida, si a pesar de un pequeño tamaño de muestra, algunos efectos resultan significativos, se debe a que son importantes (Pardo y Ruíz, 2002).

Autores como Ajmera, Abhinav y Cook (2009) y Fawcett, Magnan y McCarter (2008), han propuesto

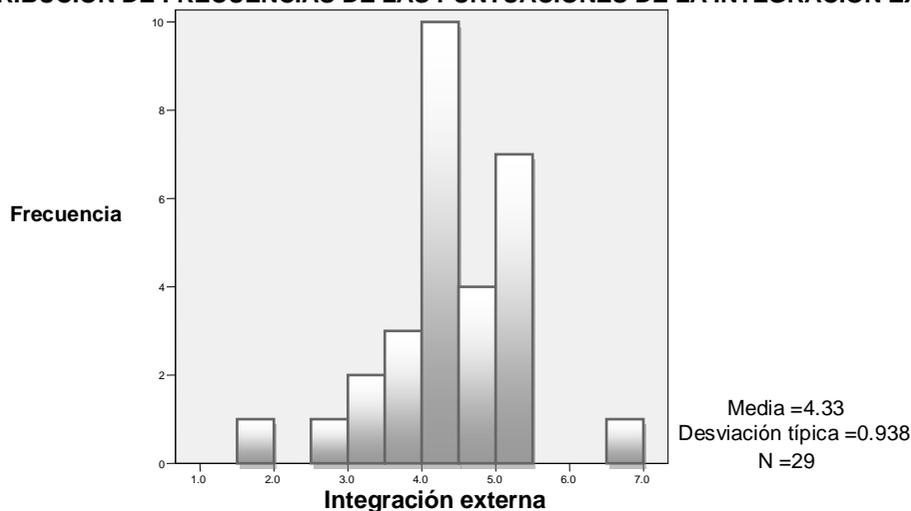
etapas sucesivas para aumentar la colaboración inter-organizacional o las han inferido en su investigación sobre el tema, que constituyen referencias que las empresas interesadas en aumentar sus niveles de integración externa, pueden seguir para mejorar en ese renglón.

TABLA 3.
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA DE LAS PUNTUACIONES DE LA INTEGRACIÓN EXTERNA

	Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 a 1.9	1	3.2	3.4	3.4
	2 a 2.9	1	3.2	3.4	6.9
	3 a 3.9	3	9.7	10.3	24.1
	4 a 4.9	14	45.1	48.3	72.4
	5 a 5.9	7	22.5	24.1	96.6
	6 a 7	1	3.2	3.4	100
Perdidos		2	6.5		
		31	100		

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 1.
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LAS PUNTUACIONES DE LA INTEGRACIÓN EXTERNA



Fuente: Elaboración propia.

**TABLA 4.
ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA**

	Integración externa	Desempeño competitivo en costo	Desempeño competitivo en flexibilidad	Desempeño competitivo en calidad
N Válidos	29	30	30	30
Perdidos	2	1	1	1
Media	4.33	3.75	5.1	4.75
Desv. típica	.94	.81	.71	.80

**TABLA 3.
CORRELACIONES RHO DE SPEARMAN**

		Desempeño competitivo en costo	Desempeño competitivo en flexibilidad	Desempeño competitivo en calidad
Integración externa	Coefficiente de correlación	-.012	.419(*)	.181
	Sig. (bilateral)	.951	.026	.357
	N	28	28	28

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

De tres dimensiones de desempeño analizadas (costo, flexibilidad y calidad), la integración de las empresas en sus cadenas de suministro mostró una correlación significativa positiva solamente con la de flexibilidad. Quedan por investigar la falta de asociaciones positivas con el desempeño competitivo en costo y en calidad, que eran esperadas y cuya ausencia contradice la teoría sobre el tema.

5. CONCLUSIONES

En la muestra estudiada coexisten empresas que operan con niveles de integración externa que indican la presencia de contactos mínimos indispensables con las empresas integrantes del canal de la cadena de suministro de la que forman parte, con otras, que en el extremo presenta a una empresa ensambladora de componentes automotrices que opera con un alto nivel de integración con sus clientes y proveedores, que le permite establecer una métrica de desempeño específica. La dimensión del desempeño competitivo denominada flexibilidad mostró una correlación significativa positiva con la integración externa de las

empresas en su cadena de suministro, sugiriendo que los esfuerzos y recursos que las empresas destinen al incremento de su integración externa, redundarán en niveles más altos de su flexibilidad.

Tamaños mayores de muestra permitirían hacer una mejor evaluación de los vínculos entre la integración de las empresas y las otras dimensiones del desempeño competitivo de costo y calidad. Por otro lado, el contraste entre los niveles de integración de las empresas entre empresas con diferentes contextos internos y externos, permitiría valorar las circunstancias en las que las empresas pueden obtener mejores beneficios de sus esfuerzos por hacer sinergia con los recursos de sus clientes y proveedores mediante la integración externa. Por otro lado, una estratificación de las empresas por tamaño, podría conducir a la revelación de relaciones

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Angeles, Rebecca; Ravi, Nath (2001). **Partner Congruence in Electronic Data Interchange (EDI)-**

- Enabled Relationships.** Journal of Business Logistics. Vol. 22, N° 2. Pp. 109-127.
- Ajmera, Abhinav; Cook, Jack (2009). **A Multi-Phase Framework for Supply Chain Integration.** SAM Advanced Management Journal. Vol. 74, N°1, Pp. 37-60.
- Angerhofer, Bernhard; Angelides, Marios (2006). **A model and a performance measurement system for collaborative supply chains.** Decision Support Systems. Vol. 42. Pp. 283-301.
- Bae, Hyerim; Seo, Yongwon (2007). **BPM-based integration of supply chain process modeling, executing and monitoring.** International Journal of Production Research. Vol. 45, N° 11. Pp. 2545–2566.
- Banerjee, Shantanu (2005). **International competitiveness and sugar strategy options in Australia, Brazil and the European Union.** International Journal of Business Studies. Vol. 13 N° 1. Pp. 39-66.
- Barratt, Mark; Oliveira, Alexander (2001). **Exploring the Experiences of Collaborative Planning Initiatives.** International Journal of Physical Distribution and Logistics Management. Vol. 31, N° 4. Pp. 266-289.
- Centro Regional para la Competitividad Empresarial (2002). **Reporte de entrevistas practicadas a funcionarios del CRECE.** Documento de trabajo.
- Denton, Keith (2002). **Learning How to Keep Score.** Industrial Management. Vol. 44, N° 2. Pp.28–33.
- Real Academia Española (2010). **Diccionario de la Lengua Española** [Documento en línea]. Recuperado el 12 de mayo de 2010 de buscon.rae.es/draef/
- Ellram, Lisa; Tate, Wendy; Carter, Craig (2007). **Product-process-supply chain: an integrative approach to three-dimensional concurrent engineering.** International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. Vol. 37, N° 4. Pp. 305-330.
- Fawcett, Stanley; Maignan, Gregory (2002). **The rhetoric and reality of supply chain integration.** International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. Vol. 32, N° 5. Pp.339-361.
- Fawcett, Stanley; Maignan, Gregory; McCarter, Matthew (2008). **A three-stage implementation model for supply chain collaboration.** Journal of Business Logistics, 29(1), 93-112.
- Finley, Foster; Srikanth, Sanjay (2005). **7 Imperatives for Successful Collaboration.** Supply Chain Management Review. Vol. 9, N° 1. Pp. 30–37.
- Fynes, Brian; De Búrca, Seán; Voss, Chris (2005). **Supply chain relationship quality, the competitive environment and performance.** International Journal of Production Research. Vol. 43, N° 16. Pp. 3303-3320.
- Gunasekaran, A.; Patel, C.; Tirtiroglu, E. (2001). **Performance measures and metrics in a supply chain environment.** International Journal of Operations & Production Management. Vol. 21 N° 1/2. Pp. 71-87.
- Haozhe, Chen; Daugherty, Patricia; Roath, Anthony (2009). **Defining and operationalizing supply chain process integration.** Journal of Business Logistics. Vol. 30 N° 1, Pp. 63-84.
- Kannan, Vijay; Tan, Keah Choon. (2005). **Just in time, total quality management, and supply chain management: understanding their linkages and impact on business performance.** International Journal for Management Science, Vol. 33 N° 2, 153-162.
- Kaplan, Robert; Norton, David (1997). **El cuadro de**

- mando integral.** Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, España.
- Méndez, Ricardo (2006). **La construcción de redes locales y los procesos de innovación como estrategias de desarrollo rural. Problemas del Desarrollo.** Revista Latinoamericana de Economía. Vol. 37, N° 147. Pp. 217-240.
- Mollenkopf, Diane; Dapiran, Peter (2005). **World-Class Logistics: Australia and New Zealand.** International Journal of Physical Distribution and Logistics Management. Vol. 35, N° 1. Pp. 63-74.
- Neely, Andy; Gregory, Mike; Platts, Ken (2005). **Performance measurement system design: A literature review and research agenda.** International Journal of Operations & Production Management. Vol. 25 N° 12, Pp.1228-1263.
- Pardo, A. & Ruiz, M. (2002). SPSS 11. **Guía para el análisis de datos.** Mc Graw Hill. España:
- Pacheco, Cristina; Cuevas, Enrique; Rodríguez, Ricardo (2010). **Modelo de estrategias de negocios significativas en la competitividad.** Ponencia presentada en el XIV Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas A.C. (ACACIA). Monterrey, Nuevo León-México.
- Rodríguez, Jorge (2007). **Impacto de la administración de la calidad de la cadena de suministros en los índices de desempeño de las empresas del sector automotriz.** Tesis de Maestría en Ciencias en Administración del Instituto Tecnológico de Aguascalientes, México.
- Rodríguez, Jorge. (2010). **Gestión tecnológica y de cadena de suministros: estudio transcultural de su impacto en el desempeño competitivo de las empresas manufactureras del sector automotriz.** Documento de trabajo.
- Rodrigues, Alexander; Stank, Theodore; Lynch, Daniel (2004). **Linking Strategy, Structure, Process and Performance in Integrated Logistics.** Journal of Business Logistics. Vol. 25, N° 2. Pp. 65-94.
- Romano, Pietro. (2002). **Impact of supply chain sensitivity to quality certification on quality management practices and performances.** Total Quality Management, Vol. 13, N° 7. Pp. 981.
- Stank, Theodore; Keller, Scott; Closs, David (2001). **Performance Benefits of Supply Chain Logistical Integration.** Transportation Journal. Vol. 41, N° 2/3. Pp. 32-46.
- Sakun, Boon-itt; Himangshu, Paul (2006). **A study of supply chain integration in Thai automotive industry: a theoretical framework and measurement.** Management Research News. Vol. 29, N° 4. Pp. 194-205.
- Shepherd, Craig; Günter, Hanes (2006). **Measuring supply chain performance: current research and future directions.** International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 55, N° 3/4. Pp. 42-258.
- Supply Chain Council (2009). **Supply Chain Operations Reference-Model.** [Documento en línea]. Recuperado el 12 de mayo de 2010 de www.supply-chain.org/

TIIFICACION COMPRADORES DE TIENDA DE BARRIO EN CARTAGENA COLOMBIA: UN ANALISIS DE CLUSTER

Emperatriz Londono Aldana*
María Eugenia Navas Ríos**

* Administradora de Empresas, Economista.
Especialista en Mercadeo. Doctora en Ciencias de la
Dirección. Docente Titular Facultad de Ciencias
Económicas - Universidad de Cartagena Colombia
E-Mail: emperatriz1521@yahoo.com

** Administradora de Empresas. Especialista en
Mercadeo. Doctora en Ciencias de la Educación.
Docente Titular Facultad de Ciencias Económicas -
Universidad de Cartagena Colombia
E-Mail: mariaeunavas@yahoo.com

En el presente documento se exponen los resultados de un estudio realizado en la ciudad de Cartagena de Indias – Colombia -, con la finalidad de analizar el perfil de los compradores de productos de gran consumo en tiendas de barrio, en función de los motivos que los lleva a elegir este tipo de establecimientos como su proveedor principal: económicos, culturales y comerciales. Para tal efecto fueron utilizadas dos técnicas : una bivariada con aplicación de la prueba F de Snedecor para establecer diferencias significativas entre grupos y una multivariada que corresponde al método de clustering no jerárquico k-medias. El análisis se llevó mediante el uso del software Dyane, versión 3

Palabras Claves: tienda de barrio, comercio, productos de gran consumo

Recibido: 14 - 09 - 2010

Aceptado: 03 - 11 - 2010

Summary

This paper presents the results of a study in the city of Cartagena de Indias - Colombia - with the aim of analyzing the profile of buyers of consumer goods in local shops, depending on the reasons that leads to choose this as your primary care facilities: economic, cultural and commercial. For this purpose two techniques were used: one with use of bivariate F Snedecor test to establish significant differences between groups and corresponds to a multivariate non-hierarchical clustering method k-means. The analysis was using the Dyane software, version 3

Keywords: neighborhood store, retail, consumer goods

TYPING BARRRIO BUYERS SHOP IN CARTAGENA COLOMBIA: AN ANALYSIS OF CLUSTER

Emperatriz Londono Aldana*
María Eugenia Navas Ríos**

* Business Administration, Economics. Marketing Specialist. Doctor of Science in Management. Titular Professor, Faculty of Economics - University of Cartagena Colombia
E-Mail: emperatriz1521@yahoo.com

** Business Administrator. Marketing Specialist. PhD in Education. Titular Professor, Faculty of Economics - University of Cartagena Colombia
E-Mail: mariaeunavas@yahoo.com

1. INTRODUCCIÓN

Los consumidores en la actualidad cuentan con diferentes tipos de establecimientos en los que puede abastecerse de los productos necesarios para el consumo del hogar, conocidos como de gran consumo o de consumo masivo. Dichos puntos de venta van desde minúsculos negocios hasta las llamadas grandes superficies los cuales coexisten y se disputan el correspondiente mercado.

Dentro del abanico de formatos existentes, en Colombia, el protagonismo lo tiene la tienda de barrio, establecimiento típico de las economías latinoamericanas¹; no obstante la fuerte competencia de los grandes supermercados e hipermercados, a diferencia de otros países este tipo de negocios lejos de desaparecer se ha incrementado, convirtiéndose en el principal competidor de las grandes superficies. Factores de orden macro y microeconómico unidos al arraigo cultural han propiciado el incremento de compradores en este tipo de establecimiento.

Los resultados encontrados indican la existencia de tres aspectos principales: sociocultural (relaciones de amistad con el tendero, trato respetuoso del mismo, apoyo de éste en los momentos difíciles) económica (ingresos/desempleo) y comercial (variedad y tamaño de los productos, crédito, horario, cercanía).

Dada la masa crítica de personas que adquieren productos de gran consumo en la tienda de barrio, en el presente trabajo se busca la identificación de grupos de consumidores en función de los motivos que los lleva a elegirlos como su proveedor.

Para el análisis de los datos obtenidos, de una muestra de 247 personas (una por hogar), a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado con mayor peso de preguntas/variables mixtas en escala de 1 a 5 para medir grados de desacuerdo/acuerdo. Dicha escala fue validada con el Coeficiente Alpha de Cronbach, el cual fue de 0.87.

Se ha utilizado la técnica estadística denominada genéricamente análisis de grupo (cluster analysis) y dentro de ella el modelo descendente (breaking down), basado en el algoritmo de Howard - Harris. Para la realización de comparaciones homogéneas y poder garantizar un tamaño suficientemente grande, se han retenido cuatro grupos en todos los análisis. Esto permite identificar al menos dos grupos extremos uno con valoraciones muy de acuerdo (positivo) y otro con valoraciones de acuerdos muy bajos (negativo), los demás tienen opiniones específicamente intermedias.

La elección de un punto de venta por parte del consumidor se encuentra influenciada por diferentes factores por una parte relacionados con las teorías que explican la evolución del comercio minorista y por otra las condiciones intrínsecas de cada comprador. Dentro de las principales teorías que explican la evolución anotada se encuentran las cíclicas, las del conflicto y las del entorno o medioambientales.

El presente artículo se deriva de la investigación referida a la evolución del comercio minorista de productos de gran consumo. Tiene como soporte teórico el modelo CREM (Combined Retail Evolution Model) o Rueda en espiral de Agergaard, et., 1970 y un modelo conceptual propuesto por Podns, et., al (2008).

El modelo CREM (Combined Retail Evolution Model), o Rueda en Espiral, se basa en las tres teorías de evolución de venta al por menor más comúnmente usadas: la teoría cíclica (ciclo de precio: mínimo – alto – bajo (McNair, 1958); ciclo de surtido: general – específico – general (Hollander, 1966), la teoría de conflicto (síntesis empresa inicial)– antítesis (empresa competidora) – tesis (nueva empresa con características de las dos anteriores (Gist, 1968; Oren, 1989) y la teoría del entorno o medioambiental (variables del entorno, afectan la evolución de las instituciones detallistas: demográficas, socioeconómicas, legales, geográficas de competencia y tecnológicas (Brown, 1987; Gist, 1968; Oren, 1989).

Por otra parte, las preferencias de los consumidores por los atributos de la tienda o por los de los productos cambian; estas preferencias a su vez, están influenciados por la orientación de las comprar y ésta por los factores sociodemográficos (Monroe y Gultinan, 1975; Sheth 1983; Shim y Kotsiopoulos 1992).

Agergaard, et., (1970), separan al consumidor del grupo de factores medioambientales; esto se debe a que ellos consideran al consumidor como el mayor influenciador e interactuante en la venta al por menor. Algunos investigadores como McNair (1958) y Gist (1968) no señalan el papel del consumidor en el proceso de cambio de la venta minorista, otros como Blizzard (1976) ni siquiera lo mencionan Kim (2003). Igualmente investigadores como Monroe & Gultinan (1975) y Arnold, Handelman & Tigert (1998), si presentan la capacidad del consumidor para actuar directamente y ejercer influencia en la evolución de la venta al por menor.

De acuerdo con MacNair y May (1978) y Sheth (1983), las necesidades de un consumidor por un cierto tipo de tienda minorista están influenciadas por aspectos económicos, tecnológicos y la estructura social. En razón a esta explicación, la preferencia de los consumidores por los atributos de la tienda y/o los productos y las influencias ambientales asociadas son propuestas en la Rueda en Espiral para tener una relación causa efecto.

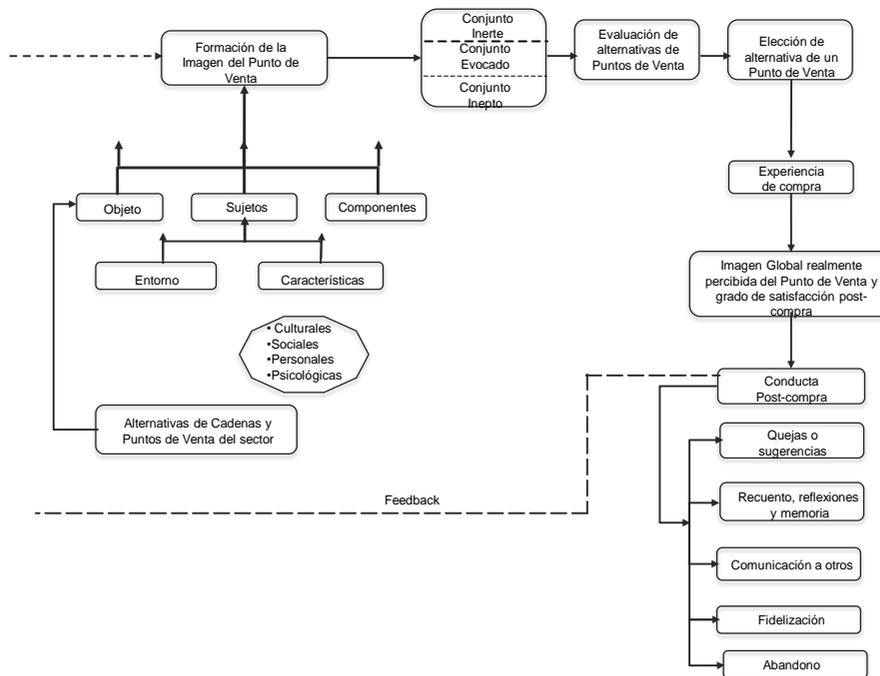
Podns, et., al (2008), proponen un modelo conceptual para la elección de un punto de venta (figura 1), el cual se sustenta en los fundamentos de los diferentes conjuntos de elección, la relación imagen-satisfacción del cliente, las teorías generales del comportamiento del consumidor así como la conducta que este seguiría una vez elegido el punto de venta y efectuada la compra (comportamiento post-compra); estos aspectos dicen, en buena medida vienen determinados por el papel que ejerce la imagen en el comportamiento del consumidor pues esta variable decide en última instancia el punto de venta elegido.

En el modelo se pueden distinguir las diferentes dimensiones que presenta la formación de la imagen de un punto de venta: el objeto, en el que figuran las diferentes alternativas de cadenas y puntos de ventas en el sector cubano; el sujeto, que se ve influenciado tanto por el entorno como por sus características culturales, sociales, personales y psicológicas; y por último sus componentes.

Las características culturales vienen dadas por la cultura, la subcultura y la clase social. Por características sociales se entiende: grupos de referencia, familia y roles o status. Las características personales la constituyen: la edad y fase de ciclo de vida, la ocupación, las circunstancias económicas, estilos de vida y la personalidad y autoconcepto. Las características psicológicas incluyen: motivación, percepción, creencia, actitudes, aprendizaje y conocimientos, ideas, sentimientos, impresiones, experiencias, opiniones, expectativas y prejuicios. (Kotler, 2001).

Partiendo de la figura nº 1 de los puntos de venta conocidos, el cliente conforma los diferentes conjuntos de elección: el conjunto inerte (que por ejemplo ofrecen productos a precios muy altos y que no voy a considerar por ahora hasta que no mejore mi situación económica), el conjunto inepto (aquellos puntos de venta con determinadas características negativas que no visitaría por ningún motivo en este momento) y el conjunto evocado (constituido por todos aquellos puntos de venta en los cuales centraría mi atención y futura elección). Es imprescindible tener en cuenta que puntos de venta que hoy están en uno de estos conjuntos mañana pueden ser parte de otro al cambiar las circunstancias que así lo determinan.

FIGURA 1.
MODELO CONCEPTUAL PARA LA ELECCIÓN DE UN PUNTO DE VENTA.



Fuente: Pons G., Roberto, Yuan Zhao Hui y Duffus M., Dayana (2008), presenta las tres dimensiones para la formación de imagen de los establecimientos comerciales: a. Objeto: alternativas de cadenas y puntos de venta, b. Sujeto: influenciado por el entorno y sus características

Desde el conjunto evocado comienza la evaluación de las alternativas de puntos de venta (que determinan una imagen inicial), a través de una amplia búsqueda de información sobre los mismos, relacionadas por ejemplo: con la conveniencia, distancia, nivel de precios, personal de venta, surtido, decoración, animación, calidad y promoción de los productos (Vázquez, 1989) y la imagen como variable integradora; esto viene dado por la necesidad de productos/marcas, las necesidades relacionadas con el acto de ir de compras y las necesidades relacionadas con el proceso

de compra que presentan los consumidores (Vázquez, 1989).

Tanto los aspectos culturales como los psicológicos, juegan un papel preponderante en la percepción de los consumidores frente a los mismos productos, los mismos servicios y los mismos establecimientos. En este sentido, el efecto del cambio de marca se torna diferencial en los distintos segmentos sociodemográficos y psicográficos del mercado objetivo.

2. ANALISIS Y DISCUSION

Para la identificación y análisis de los grupos y en atención a los conceptos teóricos fueron tenidos en cuenta motivos comerciales, motivos socioculturales y motivos económicos. (Tabla 1.). Todas las variables incluidas en el análisis están medidas con una escala de cinco puntos que mide el grado de acuerdo (1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = Medianamente en desacuerdo; 3 = Indiferente; 4 = Medianamente de

acuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo) con la afirmación contenida en la pregunta.

Las calificaciones medias fluctuaron entre 3,56 y 4,55, denotándose con ello una posición cercana al acuerdo y totalmente de acuerdo. No obstante las calificaciones muestran que los aspectos mejor valorados por los consumidores corresponden mayoritariamente a los motivos comerciales y el horario de apertura de la tienda.

TABLA 1.
MOTIVOS DE COMPRA EN LA TIENDA DE BARRIO
(TABULACIÓN DE VALORES MEDIOS)

Var.	Afirmación	Media aritmética	Desviación estándar
A. Motivos comerciales			
15	Cerca de mi vivienda dispongo de tres o más tiendas para hacer mis compras	4,4555	0,823
17	Considero que una de las grandes ventajas que ofrece la tienda es su ubicación	4,4398	0,6673
25	Las devoluciones que aceptan en la tienda no las aceptan en los supermercados	4,0366	0,9728
8	En el supermercado compro principalmente los productos que me significan una buena promoción	3,8796	1,1537
24	En el supermercado recibo la amabilidad del empleado para cualquier cliente	3,7539	1,1149
5	Compro en la tienda porque me adaptan las cantidades y precios del producto que necesito al dinero disponible en el momento.	3,6754	1,0923
16	Me gustan las condiciones higiénicas de la tienda donde hago mis compras	3,644	1,1929
B. Motivos socioculturales			
12	La tienda es un lugar al que puedo acceder a tempranas horas del día o tarde de la noche (amplitud de horario).	4,4555	0,7567
14	Prefiero comprar en la tienda porque está muy cerca de mi vivienda.	3,8429	1,2766
22	En la tienda recibo el trato personalizado y amistoso que no me dan en el supermercado	3,6335	1,2115
23	Me gusta ir a comprar a la tienda porque no me exige rigurosidad en cuanto a la presentación personal.	3,5916	1,0389
C. Motivos económicos			
18	Los costos de tiempo y transporte para ir al supermercado, me llevan a preferir comprar en la tienda	3,8168	1,168
19	El tipo de crédito que me otorga el tendero no me lo ofrece el supermercado	3,5602	1,2555

Fuente: Elaboración Propia.

El algoritmo de Howard-Harris utilizado en análisis determina los grupos finales, cuatro en este caso, a partir de divisiones sucesivas del conjunto de la muestra. Partiendo del total de la muestra como grupo inicial, se efectúa la primera división que genera dos grupos. En la siguiente división se obtienen tres grupos, y así sucesivamente, hasta llegar al número de grupos que se desea retener (cuatro en esta aplicación del algoritmo). En cada división, el algoritmo trata de obtener grupos que sean internamente lo más homogéneos posible, de modo que se minimice la varianza intragrupos y, al mismo tiempo, se obtengan grupos lo más distintos posible entre sí, que maximicen la varianza intergrupos.

2.1 MOTIVOS COMERCIALES

Los motivos comerciales hacen referencia a los aspectos propios que sustentan la relación cliente-proveedor, condiciones del establecimiento y movilidad supermercado-tienda toda vez que frente a las estrategias de marketing de los grandes minoristas focalizadas en el mercado de la base de la pirámide generan fuertes atractivos para los consumidores, no obstante la limitación económica. Las variables (motivos) se presentan como sigue: especial atención para cerrar las brechas detectadas.

TABLA 2.

No.	Variable	Descripción
1	CAN-PRE	Adaptación de cantidades y precios.
2	CAMBIO	Posibilidad de regresar supermercado si éste vende en pequeñas cantidades
3	PROMOC	Compra en supermercados sólo si la promoción es buena.
4	BENEFIC	No diferencia en la relación cantidad/precio, tienda/supermercado
5	CERCAN2	Varias tiendas cerca de a vivienda
6	AMBIENTE	Condiciones higiénicas de la tienda
7	TRATO	Trato impersonal en el supermercado
8	DEVOLUC	Devolución de pequeñas cantidades

Fuente: Elaboración Propia.

Para el clusters analysis se hicieron varias particiones, de las cuales se tomó la tercera división (con una suma de cuadrados explicada por la partición: 54,45%), la cual permite la obtención de cuatro grupos de los cuales; con base en las valoraciones medias, se ha identificado como grupos extremos al 1 y 2, y como grupos intermedios 3 y 4. Los grupos que se ubican en los extremos poseen el mayor número de valoraciones medias positivas más alto y negativo más bajos (cuadro 1). Estos grupos se pueden caracterizar de la siguiente manera:

Grupo 1. Integrado por 64 personas, presenta mayor número de variables positivas, a éste grupo

se ha denominado “Buscadores de servicio – Cómodos.”: Compran en las tiendas porque allí les adaptan las cantidades y los precios a sus ingresos, encuentran las presentaciones adecuadas a sus necesidades (fraccionamiento de productos²), no encuentran diferencia significativa en la variedad y precios entre la tienda y el supermercado, la tienda se encuentra cerca de su vivienda, y además le acepta devoluciones. Estos compradores de tienda, solo van a los supermercados a comprar los productos que están en promociones especiales.

CUADRO 1.
GRUPOS DE CONSUMIDORES SEGÚN MOTIVOS COMERCIALES
(ANÁLISIS CLUSTER - ALGORITMO DE HOWARD – HARRIS)

		TOTAL					
		MUESTRA	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	
Número:		191	64	62	25	40	
Suma cuadrados:		<u>1.528,00</u>	<u>219,32</u>	<u>370,54</u>	<u>145,73</u>	<u>155,81</u>	
Variables:							ANOVA/F de Senedecor
CAN-PRE	Media:	0,00	0,53+	0,37	-1,46 -	-0,50	F(3,187) = 55,2394
	Des.Est.:	1,00	0,56	0,74	0,57	0,99	(p = 0,0000)
CAMBIO	Media:	0,00	0,36+	-0,49 -	-0,17	0,28	F(3,187) = 10,2908
	Des.Est.:	1,00	0,97	0,84	1,36	0,58	(p = 0,0000)
PROMOCIO	Media:	0,00	0,59+	-0,85 -	0,14	0,28	F(3,187) = 36,3840
	Des.Est.:	1,00	0,55	1,06	0,75	0,65	(p = 0,0000)
BENEFICI	Media:	0,00	1,02+	-0,89 -	0,37	-0,49	F(3,187) = 129,7452
	Des.Est.:	1,00	0,62	0,56	0,64	0,44	(p = 0,0000)
CERCAN2	Media:	0,00	0,43+	-0,38 -	-0,07	-0,07	F(3,187) = 7,7633
	Des.Est.:	1,00	0,47	1,29	0,97	0,85	(p = 0,0001)
AMBIENTE	Media:	0,00	0,34	0,60 +	0,30	-1,65 -	F(3,187) = 173,5305
	Des.Est.:	1,00	0,48	0,54	0,53	0,51	(p = 0,0000)
TRATO	Media:	0,00	0,47	0,54 +	-1,36 -	-0,74	F(3,187) = 69,2627
	Des.Est.:	1,00	0,66	0,51	0,96	0,76	(p = 0,0000)
DEVOLUC	Media:	0,00	0,48+	-0,24	-1,19	-0,35	F(3,187) = 27,3009
	Des.Est.:	1,00	0,77	1,03	0,73	0,64	(p = 0,0000)

+ : Grupo con media más alta

- : Grupo con media más baja

Fuente: Elaboración Propia.

Grupo 2. Integrado por 62 personas, presenta la mayor cantidad de variables negativas, a éste grupo se les denominó los “Buscadores de Respeto - Exigentes” coinciden en las exigencias de la higiene de la tienda y la amabilidad del empleado del supermercado.

Grupo 3. Integrado por 25 personas. Es el grupo más pequeño y puede llamarse el de los “Repondedores de despensa”, el número de tiendas cercanas a su vivienda es poco, compra en la tienda lo que se le va agotando de la compra realizada en el supermercado, en donde ya es conocido.

Grupo 4. Integrado por 40 personas, se ha denominado el de los “Esporádicos o irregulares”, poco le gusta ir a la tienda pues considera que las condiciones higiénicas no son las adecuadas; compra cuando se agotan los productos en la despensa y no puede ir al supermercado.

2.2 MOTIVOS SOCIOCULTURALES

Se han escogido seis motivos socioculturales presentados seguidamente, hacen referencia a aquellos aspectos relacionados con características propias de las familias como de la relación personal con quien atiende en el establecimiento y la comodidad encontrada en el mismo:

TABLA 3.

No.	Variable	Descripción
1	CICLO	Compro o he vuelto a comprar en la tienda de barrio porque el tamaño de mi familia se ha reducido y no necesito comprar productos en presentaciones grandes
2	HORARIO	La tienda es un lugar al que puedo acceder a tempranas horas del día o tarde de la noche (amplitud de horario).
3	SOCIAL	La tienda puede considerarse como un lugar de encuentro, diversión y socialización
4	CERCANIA	Prefiero comprar en la tienda porque está muy cerca de mi vivienda
5	TRAT-PER	En la tienda recibo el trato personalizado y amistoso que no me dan en el supermercado
6	PRES-PER	Me gusta ir a comprar a la tienda porque no me exige rigurosidad en cuanto a la presentación personal.

Fuente: Elaboración Propia.

Se llevó a cabo un total de tres divisiones para la obtención de cuatro grupos homogéneos con una suma de cuadrados explicada por dicha partición del 51,52%.

En los extremos se ubicaron los grupos 1 y 2; intermedios los grupos 3 y 4 (cuadro 2).

CUADRO 2.
GRUPOS DE CONSUMIDORES SEGÚN MOTIVOS SOCIOCULTURALES
ANÁLISIS CLUSTER - ALGORITMO DE HOWARD - HARRIS

		TOTAL					
		MUESTRA	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	
Número:		191	34	40	70	47	
Suma cuadrados:		1.146,0	64,47	160,10	245,47	85,49	
<u>VARIABLES</u>							<u>ANOVA / F de Snedecor</u>
CICLO	Media:	0,00	1,48 +	-0,43	0,02	-0,74 -	F(3,187) = 79,5242
	Des.Est.:	1,00	0,60	0,72	0,79	0,41	(p = 0,0000)
HORARIO	Media:	0,00	0,49	0,55	-0,96 -	0,61 +	F(3,187) = 71,8204
	Des.Est.:	1,00	0,68	0,44	0,92	0,37	(p = 0,0000)
SOCIAL	Media:	0,00	1,17 +	-0,96 -	-0,44	0,62	F(3,187) = 94,0211
	Des.Est.:	1,00	0,19	0,82	0,69	0,55	(p = 0,0000)
CERCANIA	Media:	0,00	0,70 +	-0,54 -	-0,48	0,67	F(3,187) = 32,8336
	Des.Est.:	1,00	0,35	1,20	0,84	0,56	(p = 0,0000)
TRAT-PER	Media:	0,00	0,81 +	-1,31 -	-0,18	0,79	F(3,187) = 112,0070
	Des.Est.:	1,00	0,40	0,52	0,77	0,47	(p = 0,0000)
PRES-PER	Media:	0,00	0,73 +	-0,98 -	-0,21	0,62	F(3,187) = 42,7276
	Des.Est.:	1,00	0,87	0,96	0,52	0,82	(p = 0,0000)
		+ : Grupo con media más alta					
		- : Grupo con media más baja					

Fuente: Elaboración Propia.

Grupo 1. Conformado por 34 personas, se presenta como dominante con el mayor número de valores medios más altos: de 6 coinciden en 5. Este grupo se denominó “Los sociables” Son personas con familias de tamaño reducido, que disfrutan la cercanía de la tienda a sus viviendas, aprecian el trato personalizado y amistoso del tendero y la no rigurosidad en cuanto a la presentación personal y ven la tienda como un lugar de encuentro, esparcimiento y socialización.

Grupo 2. Conformado por 40 personas se caracteriza por el mayor número de valores medios negativos más bajos. Este grupo se denominó “Egocéntrico y muy ocupado”; las personas pertenecientes a este grupo, no muestra interés por socializar, lo que más les gusta y sobre lo cual coinciden es la facilidad de acceso a la tienda a tempranas horas del día o tarde de la noche³.

Grupo 3. Es el más grande de todos ya que se encuentra integrado por 70 personas; se le ha

denominado “Los considerados”; lo que menos le exigen a la tienda son los horarios adicionales y esperan encontrar en la tienda el servicio y el trato que se da en cualquier negocio.

Grupo 4. Este grupo se encuentra compuesto por 47 personas que trabajan en horarios no flexibles por lo cual pueden comprar muy temprano en la mañana o muy tarde en la noche; la variación de su ciclo de vida familiar no es determinante para comprar en la tienda.

2.3 MOTIVOS ECONÓMICOS

Fueron seleccionados seis motivos económicos, referidos a las condiciones económicas de las familias y en cierta medida a la relación costo beneficio obtenida al comprar en la tienda de barrio:

TABLA 4.

No.	Variable	Descripción
1	COMPRA	En los últimos cinco años he aumentado las compras en la tienda y disminuido en el supermercado
2	VOLUMEN	Con la misma suma de dinero adquiero mayor variedad de productos en la tienda que en el supermercado por el tamaño de las presentaciones que ella me ofrece
3	COSTOS	Los costos de tiempo y transporte para ir al supermercado, me llevan a preferir comprar en la tienda
4	CREDITO	El tipo de crédito que me otorga el tendero no me lo ofrece el supermercado
5	BAJON1	El descenso de mis ingresos me ha llevado a incrementar la frecuencia de compra y disminuir el volumen de la misma.
6	BAJON2	La disminución de los ingresos familiares me han llevado a disminuir la compra en el supermercado e incrementar la compra en la tienda

Fuente: Elaboración Propia.

Al igual que con los anteriores motivos, se hicieron tres divisiones con una suma de cuadrados explicada por las particiones de 54,45%. De los cuatro grupos resultantes también se colocan en los extremos los grupos 1 y 2, siendo el uno el que posee las variables con una media positiva más alta,

y el dos con variables cuya media negativa es más baja (cuadro 3).

CUADRO 3.
GRUPOS DE CONSUMIDORES SEGÚN MOTIVOS ECONÓMICOS
(ANÁLISIS CLUSTER - ALGORITMO DE HOWARD – HARRIS)

	TOTAL					
	MUESTRA	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	
Número:	191	69	36	57	29	
Suma cuadrados:	1.146,00	181,11	126,57	172,50	41,85	
Variab les						<u>ANOVA / F de Snedecor</u>
COMPRA Media:	0,00	0,82 +	-1,08 -	-0,38	0,13	F(3,187) = 64,0416
Des.Est.:	1,00	0,62	0,59	0,97	0,28	(p = 0,0000)
VOLUMEN Media:	0,00	1,08 +	-0,82	-0,34	-0,89 -	F(3,187) = 148,8467
Des.Est.:	1,00	0,35	0,60	0,70	0,49	(p = 0,0000)
COSTOS Media:	0,00	0,68	0,70 +	-1,29 -	0,04	F(3,187) = 189,4823
Des.Est.:	1,00	0,42	0,41	0,62	0,49	(p = 0,0000)
CREDITO Media:	0,00	0,48	-0,40	-0,71 -	0,76 +	F(3,187) = 33,8808
Des.Est.:	1,00	0,71	1,33	0,60	0,40	(p = 0,0000)
BAJON1 Media:	0,00	0,59	-0,89 -	-0,53	0,74 +	F(3,187) = 48,9763
Des.Est.:	1,00	0,90	0,73	0,62	0,59	(p = 0,0000)
BAJON2 Media:	0,00	0,84 +	-0,88 -	-0,58	0,24	F(3,187) = 65,0583
Des.Est.:	1,00	0,80	0,59	0,68	0,61	(p = 0,0000)

+ : Grupo con media más alta

- : Grupo con media más baja

Fuente: Elaboración Propia.

Grupo 1. Integrado por 69 personas es el más grande de todos; se le ha denominado el "Migrante económico racional". Las personas de este grupo han incrementado la compra en la tienda en los últimos cinco años, se han visto afectadas por la disminución de sus ingresos y compran en la tienda porque con la misma suma de dinero, pueden obtener mayor variedad de productos allí que en el supermercado, debido al tamaño de las presentaciones propias y preestablecida⁴ ofertadas por el tendero.

Grupo 2. Compuesto por 36 personas, se caracteriza porque para definir la compra en la tienda, tiene como prioridad el ahorro del tiempo y del dinero en el transporte para trasladarse hasta el supermercado. Este grupo se ha denominado los

"Dependientes" ya que corresponde al segmento para el que la tienda es su primera opción.

Grupo 3. Integrado por 57 personas. Se le ha denominado "Estable y fiel" ya que gusta de hacer el diario⁵ en la tienda sin importar el crédito y/o precios de los productos o los costos de transporte y tiempo.

3. CONCLUSIONES

Las condiciones sociales y económicas de diferentes países latinoamericanos hacen que la pirámide social y económica sea de una base muy ancha y corresponde a las personas consideradas pobres y/o en extrema pobreza según los parámetros internacionales.

Desde esta óptica anotada, las condiciones de Colombia y de hecho de Cartagena, han llevado a muchas personas a replantear tanto el consumo de marcas, productos y cantidades como a buscar otro tipo de proveedores diferentes a los supermercados, privilegiándose con su elección la tienda de barrio.

Desde las teorías que explican la evolución de la venta al detalle y las de la elección del sitio de compra por parte del consumidor, se observa que las variables de tipo económico aparentemente no son las de mayor peso en la elección de la tienda para la adquisición de productos de gran consumo. Sin embargo, al contrastar los grupos obtenidos, con la rueda en espiral, resaltan, por una parte, las variables inherentes a un establecimiento que forma parte de la cultura del colombiano; por otra, las características del consumidor en función de su interacción con la tienda y el tendero y los aspectos de orden comercial, detrás de los cuales se encuentra la fuerza que ejercen las variables del entorno, en especial las económicas.

Es importante profundizar en la tipología del comprador de tienda de barrio ya que si bien de acuerdo con las teorías que explican la evolución de la venta al detalle, la gran mayoría aún no ha comenzado el ciclo, la tendencia es hacia la conversión en formatos más grandes, con alta capacidad de adaptación y que den respuesta a las necesidades, deseos y expectativas de sus compradores, sin perder su esencia.

4. NOTAS

1. También se denomina tienda en otros países o colmado en las Antillas, bodega en Venezuela, almacén de barrio en Argentina y Chile, pulpería en Costa Rica y tienda de ultramarinos en España.
2. El fraccionamiento de los productos es una práctica inherente a las tiendas de barrio. Las acciones de fraccionamiento son realizadas por el tendero previamente (re-empaque) o al momento de ser requerido por el cliente y a

precios bastante asequibles para éste: \$200 de salchichón, \$500 de queso, \$100 de tomate, etc.

3. El horario de atención al público en promedio de las tiendas de barrio, va desde las 6:00 a.m. a 10:00 p.m. es decir, el tendero brinda a sus clientes 17 y hasta 18 (los fines de semana) horas continuas de servicio; la amplitud de este horario permite la facilidad de acceso al momento de comprar en cualquier hora del día, inclusive en horas picos o de almuerzo y cena. Al establecer rangos de atención se observa que el 37% se ubica exactamente en el horario anteriormente mencionado, un 27% ofrece una hora adicional de servicio y 22% reduce el tiempo de atención en una hora jornada nocturna, solo un 14% trabaja en horario de 7:00a.m. a 11 p.m. (Hernandez y Cabrera, 2007).
4. A raíz de los resultados de negociación dura entre proveedores y grandes superficies y ante el incremento de la participación de la tienda en el mercado de productos de gran consumo, los fabricantes proveen al tendero de productos empacados “especialmente para tenderos”, es decir acorde con las necesidades de su clientela (Londoño y Navas, 2006).
5. Para muchos consumidores la compra diaria en la tienda significa: adquirir productos más frescos, mejor aprovechamiento del espacio en el hogar al no tener que almacenar productos y un mayor control de la despensa.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agergaard, E., Olsen, P. A., & Allpass, J (1970), **“The Interaction Between Retailing and the Urban Center Structure: A Theory of Spiral Movement”**. Environment and Planning, 2, 55-71, en Sook-Hyun Kim y Kincade Doris (2006): “The Model for the Evolution of Retail Institution Types in South Korea”, Journal of Textil and Apparel Technology and Management, vol. 5, Issue 1, Winter 2006, págs 11-29.
- Arnold, S., Handelman, J & Tigert, D (1998), **“The Impact of a Market Spoiler on Consumer Preference Structures (or, what happen when Wal-Mart comes to town)”**. Journal of Retailing and Consumer Services, vol 5(1), 1-13.
- Blizzard, R. T (1976): **“The Competitive Evolution of Selected Retail Institutions in The United States and Australia: a Culture Ecological Analysis”**. Disertación Tesis Doctoral, University of Colorado
- Brown Stephen (1987), **“An Integrated Approach to Retail Change: The Multipolarisation Model”**, The Services Industrial Journal, págs 7, 2, págs 153-164.
- Crombach, Lee J. (1951), **“Coeficient Alpha and the Internal Structure of Test”**, Psychometrika, 16, septiembre, pp. 297-334, en, en Santesmases Miguel (2005): DYANE (Versión 3). Diseño y Análisis de Encuestas en Investigación Social y de Mercados, Editorial Pirámide, Madrid
- Gist, Ronald .R (1968), **“Retailing: Concepts and decisions”** . New York: John Wiley and Sons, págs 109 – 110.
- Hollander, Stanley C (1970), **“Multinational Retailing,”** Institute for International Business and Economic Development Studies, Michigan State University (East Lansing).
- (1960) **“The Wheel of Retailing”**, Journal of Marketing, Vol.24,July, , Pp.37-42.
- (2002), **“Retailers as Creatures and Creators of the Social Order”**, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 30 No. 11, Págs. 514-7.
- (1966), **“Notes on the Retailing Accordion”**, Journal of Marketing, Vol 42, Verano, Pp. 29-40 Y 54.
- Cuesta Valiño, Pedro (2001), **“Estrategias de Crecimiento de las Empresas de Distribución Comercial de Productos de Gran Consumo que Operan en España”**. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid – España.
- Mcnair, M., y May, Eleonor G (1978), **“The Next Revolution of the retailing wheel”**. Harvard Business Review. Vol 56(5), 81-91.
- Monroe, K. B., & Guiltinan, J. P. (1975), **“A Path-Analytic Exploration of Retail Patronage Influence”**. Journal of Consumer Research, vol 2, Págs. 19-28.
- Oren, Chaim (1989): **“The Dialectic of the Retail Evolution”**. Journal of Direct Marketing, vol 3(1). 15-29.
- Ponds, G. Roberto, Hui, Y. Zhao y Duffus, M. Mirandam (2008) **“El marketing y la Imagen del Comercio Minorista de bienes”**, en Gestiópolis.com.
- Santesmases, Miguel (2005): DYANE (Versión 3). Diseño y Análisis de Encuestas en Investigación Social y de Mercados, Editorial Pirámide, Madrid.
- Sheth, Jagdish. (1983), **“An Integrative Theory of Patronage Preference and Behavior”**. In W. Darden & R. Lusch (Eds.), Patronage Behavior and Retail Management. New York: North-Holland.
- Shim, Soyeon., & Kotsiopoulos, Antigone (1991), **“Big and Tall Men as Apparel Shoppers: Consumer**

Characteristics and Shopping Behavior". Clothing and Textiles Research Journal,9(2), 16-24. En Terry M.Gravely.(1999) :“Apparel Buying Behaviors of Black Males and White Males when Purchasing Men’s Business Suits”, Thesis Mg, Virginia Polytechnic Institute and State University.

Vasquez Casielles, Rodolfo (1989): **“La imagen de la empresa detallista y su percepción por los consumidores: Una aplicación del análisis factorial”**, Esic market, N° 65, pags. 48-75.

PROGRAMAS SOCIALES Y PERSPECTIVAS ECONÓMICAS PARA EL DESARROLLO REGIONAL

Mario M. Carrillo Huerta

Doctor en Economía - Vanderbilt University, Secretario de Educación del D.F en México, Director General del Colegio Interdisciplinario de Especialización A.C
Docente del Colegio de Tlaxcala, A. C. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
E-Mail: mmch@prodigy.net.mx.

El propósito de este artículo es presentar los resultados más relevantes de la evaluación realizada a un programa social a favor de la educación, implantado en la Ciudad de México en 2007, que sigue vigente, el cual fue diseñado, implantado y operado por el autor y se denomina Programa de Estímulos para el Bachillerato Universal, Prepa Sí. En este estudio se propone que el Desarrollo es un proceso multidimensional en el que intervienen todo tipo de factores que inciden positivamente en el bienestar social y por lo tanto llama a todas las áreas de las ciencias sociales a participar en su estudio de forma coordinada, ya que el foco del estudio se localiza en la sociedad, presente y futura. Dicho marco analítico permite mostrar que el desarrollo sustentable, además de preocuparse del medio ambiente, sobre la base de un principio de equidad intergeneracional, implica también la equidad intrageneracional, y por lo tanto debe orientarse a la solución de las desigualdades de bienestar que existen actualmente entre grupos sociales y entre regiones. Así mismo se comenta brevemente las opciones metodológicas existentes para la correcta evaluación de programas sociales, poniendo énfasis en el método conocido como el de la Matriz del Marco Lógico, que es el método más ampliamente aceptado por los organismos internacionales de promoción del desarrollo, y el cual fue utilizado para evaluar el Programa Prepa Sí. Finalmente se se presentan los resultados de la evaluación del Programa Prepa Sí. Ahí se describen las características del Programa, en términos de su estructura, cobertura y operación, y se muestran los resultados de la evaluación de su impacto en: i) el ingreso de las familias de los beneficiarios; ii) la retención escolar; iii) el aprovechamiento académico de los estudiantes, y; iv) las expectativas de los beneficiarios.

Palabras clave: Programas sociales, Marco lógico, Desarrollo sustentable.

Recibido: 13 - 09 - 2010

Aceptado: 15 - 11 - 2010

Summary

The purpose of this paper is to present the most relevant results of the assessment of a social program for education, implemented in Mexico City in 2007, still in force, which was designed, implemented and operated by the author Incentives Program is named for the Universal High School, Prep Yes this study suggests that development is a multidimensional process involving all sorts of factors that impact positively on social welfare and therefore calls on all areas social sciences to participate in their study of a coordinated manner, as the focus of study is located in society, present and future. This analytical framework allows to show that sustainable development, as well as concern for the environment, based on a principle of intergenerational equity also implies intragenerational equity, and therefore the solution must focus on welfare of inequalities that currently exist between social groups and regions. Also discussed briefly the methodological choices in the correct evaluation of social programs, with emphasis on the method known as the Logical Framework Matrix, which is the most widely accepted by the international promotion of development, and which was used to evaluate the program prepares Yes finally presents the results of the evaluation of the Yes Prep that describes the features of the program in terms of structure, coverage and operation, and displays the results of the evaluation its impact on: i) the income of the families of the beneficiaries; ii) the retention iii) the academic achievement of students, and iv) the expectations of the beneficiaries.

Key words: Social programs, Marco logical, sustainable development.

SOCIAL PROGRAMS AND ECONOMIC PROSPECTS FOR REGIONAL DEVELOPMENT

Mario M. Carrillo Huerta

Doctor in Economics - Vanderbilt University, Secretary
of Education in Mexico City, Director of the College for
Interdisciplinary Specialization AC
Teachers College of Tlaxcala, A. C. Autonomous
University of Puebla.
E-Mail: mmch@prodigy.net.mx.

1. INTRODUCCIÓN

En el pasado, y por diversas razones, el estudio del desarrollo se abordaba con una fuerte carga de bagaje económico. Sin embargo, recientemente se ha propuesto que el desarrollo sea concebido como un proceso de mejora del nivel de bienestar de la sociedad, y por lo tanto, se reconoce que involucra muchos otros aspectos aparte del estrictamente económico. (Carrillo, 2002) Pero además, también se ha propuesto recientemente que ya no se puede hablar simplemente así del desarrollo, sino que su definición debe llevar siempre los calificativos de sustentable y equitativo. (Urquidí, 2001) Así concebido, el desarrollo requiere para su impulso, que la sociedad y sus gobiernos colaboren para diseñar e implantar políticas que promuevan el avance en el bienestar de todos, y en todos los aspectos de la vida social.¹

Por otro lado, se ha demostrado que desde el enfoque de sus diferentes regiones, el desarrollo ha sido desequilibrado, a favor de las regiones más urbanizadas e involucradas en las actividades del intercambio económico y social, y en ocasiones, en detrimento de las zonas más rurales y aisladas del país. Ello tiene que ver, por lo menos en parte, con la intervención del mecanismo del mercado en la asignación de los recursos hacia los procesos productivos, y en la distribución de los productos entre los miembros de la sociedad, ya que por su naturaleza, el mercado puede llegar a ser muy selectivo, y no lo equitativo que se requiere.

En esas condiciones, es de esperar que las sociedades regionales y sus gobiernos intervengan para promover la implantación de políticas y programas de desarrollo, que al tiempo que aprovechen las oportunidades que ofrece el mercado, ayuden a resolver las desigualdades que por naturaleza provoca entre regiones y entre grupos sociales dentro de una misma región. Pero también es de esperar que dicha intervención sea permanente y sistemática, guiada por objetivos sociales claros y consensuados, y usando las herramientas más modernas de promoción que ofrece

al área de estudio y de aplicación de la planeación estratégica.

De hecho, ya antes he propuesto una estrategia integrada de promoción del desarrollo desde las propias regiones, que puede ser más efectiva en evitar que los desequilibrios regionales del desarrollo se sigan agravando en el país, o por lo menos, que a las regiones tradicionalmente atrasadas les vaya mejor en el futuro. (Carrillo, 2006). Específicamente, he propuesto que los gobiernos de las entidades federativas hagan por lo menos dos cosas: 1) Aprovechen el mecanismo del mercado, tratando de mejorar las condiciones de competitividad de las economías de sus entidades y promoviendo la creación de empresas en las ramas más dinámicas que muestren una mayor integración económica en sus entidades o regiones, y un mayor impacto en el empleo local, y;² 2) Aprovechen las herramientas que ofrece el área de la planeación estratégica para enmarcar todas las medidas, políticas, programas o acciones, de manera que puedan ser evaluadas y retroalimentadas para tener los resultados más cercanos posibles a los esperados.³

El principal objetivo de este trabajo es el de compartir algunas ideas sobre el proceso de desarrollo que permiten darles a las políticas sociales bien aplicadas, una importancia semejante a las estrictamente económicas en cuanto a su capacidad de mejorar los niveles de bienestar social, lo cual, desde mi muy particular punto de vista, es el objetivo final del desarrollo.⁴ Específicamente, en esta ocasión quiero aprovechar ese enfoque del desarrollo para enmarcar los resultados de la evaluación de un programa social a favor de la educación, implantado en la Ciudad de México en 2007, que sigue vigente, el cual fue diseñado, implantado y operado por el autor: El Programa de Estímulos para el Bachillerato Universal, Prepa Sí.

El trabajo consta de cuatro secciones. En la sección II, se propone que el desarrollo es un proceso multidimensional en el que intervienen todo tipo de

factores que inciden positivamente en el bienestar social y por lo tanto llama a todas las áreas de las ciencias sociales a participar en su estudio de forma coordinada, ya que el foco del estudio se localiza en la sociedad, presente y futura. Dicho marco analítico permite mostrar que el desarrollo sustentable, además de preocuparse del medio ambiente, sobre la base de un principio de equidad intergeneracional, implica también la equidad intrageneracional, y por lo tanto debe orientarse a la solución de las desigualdades de bienestar que existen actualmente entre grupos sociales y entre regiones.

En la sección III, se comentan brevemente las opciones metodológicas existentes para la correcta evaluación de programas sociales, poniendo énfasis en el método conocido como el de la Matriz del Marco Lógico, que es el método más ampliamente aceptado por los organismos internacionales de promoción del desarrollo, y el cual fue utilizado para evaluar el Programa Prepa Sí.

En la sección IV, se presentan los resultados de la evaluación del Programa Prepa Sí. Ahí se describen las características del Programa, en términos de su estructura, cobertura y operación, y se presentan los resultados de la evaluación de su impacto en: i) el ingreso de las familias de los beneficiarios; ii) la retención escolar; iii) el aprovechamiento académico de los estudiantes, y; iv) las expectativas de los beneficiarios.

En la sección V y última, se ofrecen algunas consideraciones y reflexiones finales.

2. CONSIDERACIONES SOBRE EL PROCESO DEL DESARROLLO.

En relación con la sociedad, el término "desarrollo" no ha sido definido nunca en forma exacta y por ello no existe consenso entre los científicos sociales acerca de su significado. Sin embargo, la idea central que predomina en los intentos de definirlo podría expresarse

si se le considerara como un proceso mediante (y durante,) el cual se mejora la calidad de la vida de la sociedad; es decir, como un mejoramiento en el bienestar social.

Si se acepta esta definición de desarrollo social y si se acepta la validez de una separación (con fines analíticos) de los fenómenos sociales, se desprende que el desarrollo social incluye tanto al desarrollo económico como al político y al cultural en general de la sociedad, y por ende su campo es más amplio de lo que usualmente se supone.⁵

2.1 EL ANÁLISIS DE PROCESOS Y EL ESTUDIO DEL DESARROLLO

La base del análisis de procesos es la distinción entre el ser y el llegar a ser. (Georgescu, 1971). Un proceso implica el llegar a ser; es decir, el proceso en sí implica cambio. Así se supone que existe un proceso universal que se da en el espacio y en el tiempo, que no tiene fisuras y del cual todos formamos parte, aunque se puede aceptar la ficción analítica de dividir el proceso universal y así tener procesos parciales o elementales. Un proceso parcial, por tanto, debe necesariamente tener fronteras o límites tanto en el espacio como en el tiempo. (Figura 1).

Por otro lado, la única manera de describir analíticamente a un proceso parcial (como el de producción, por ejemplo) es describiendo lo que cruza sus fronteras; es decir, lo que entra al proceso y lo que sale de él en un periodo determinado. Así, los elementos que entran (in-puts) y los que salen (out-puts), deben ser en número finito y con cualidades discretamente distintas y medibles.

Así, la evaluación del proceso parcial requiere de un balance entre sus elementos- insumo y sus elementos-producto, y dependerá de las fronteras asignadas. (Figura a 2).

La selección de las fronteras de un proceso parcial está influida tanto por los objetivos particulares del análisis como de los antecedentes del estudioso.⁶ Por otro lado, la descripción analítica del proceso de desarrollo económico necesita del supuesto de que lo que entra al proceso y sale de él, debe ser en número finito y con cualidades

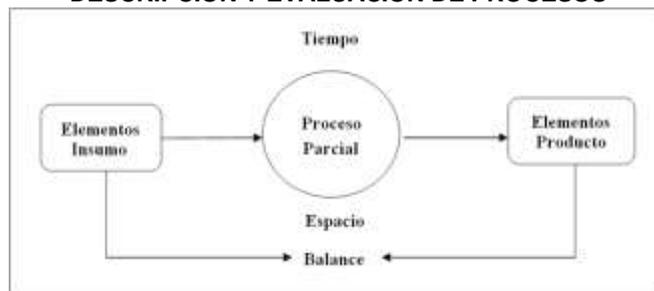
discretamente distintas y medibles. De ahí que no se pueda estudiar un número infinito de variables económicas y que las que puedan estudiarse deban ser medibles, ya sea cardinal u ordinalmente.

FIGURA 1.
EL PROCESO UNIVERSAL Y LOS PROCESOS PARCIALES O ELEMENTALES



Fuente: Elaboración propia

FIGURA 2.
DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROCESOS

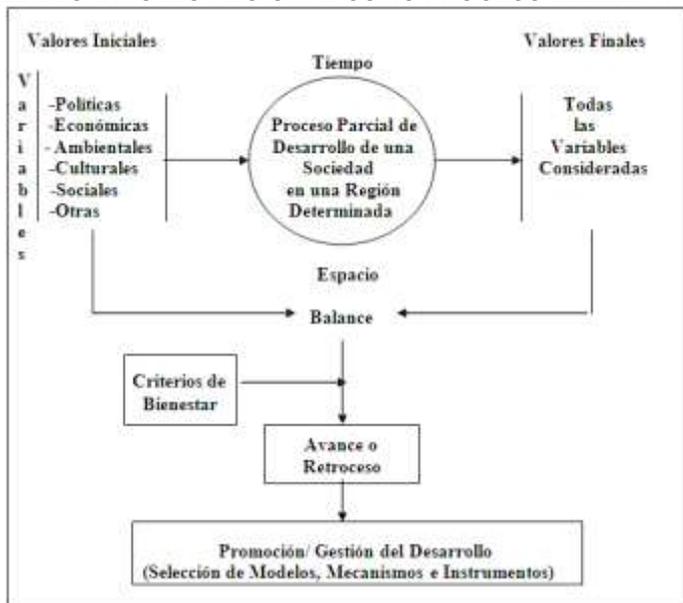


Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, el esquema de un estudio formal y sistemático del desarrollo regional podría ser representado como el de la Figura 3. Ahí se incluyen no solamente las características básicas del proceso de desarrollo, sino también las acciones que complementan el proceso, tales como la

determinación de los criterios de bienestar, para obtener un buen balance, así como la selección de modelos, mecanismos e instrumentos de promoción. Y es aquí donde puede verse que el desarrollo puede entonces ser promovido por programas de cualquiera índole, incluidas, por supuesto las económicas y las sociales.

**FIGURA 3.
EL DESARROLLO REGIONAL COMO PROCESO ELEMENTAL**



Fuente: Elaboración propia

3. LA EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS SOCIALES.

La evaluación se define como la etapa final del proceso de planeación estratégica: la administración evalúa críticamente el plan estratégico y los resultados en función de diversos criterios, proporciona retroalimentación a los principales actores o administradores responsables de resultados y se toman decisiones acerca de estrategias futuras (Beker,

2000). En la evaluación de los programas sociales confluyen diversos objetivos de carácter general, entre los que se incluyen mejorar la distribución del ingreso, reducir la pobreza, y empoderar a los individuos y comunidades a partir de condiciones que mejoren su actividad económica fundamental. El éxito de todo Programa depende de que se cumplan tanto los

objetivos generales como los particulares, y de esta manera contribuir al logro de los objetivos de la política social.

En la actualidad, la evaluación es un elemento consustancial al éxito de los programas sociales. Consiste en un estudio que, a través de la aplicación sistemática de diversas técnicas cuantitativas y cualitativas, busca generar información útil para la toma de decisiones. Habitualmente la evaluación se centra en los procesos, en el impacto y en el costo-beneficio de los Programas, a manera no sólo de conocer cómo se están haciendo las intervenciones, cuánto se está logrando con ellas y a qué costo, sino también en identificar las áreas de oportunidad y opciones de mejoría en congruencia con los objetivos de los Programas y los propósitos de la política social (Beker, 2000).⁷

Muchos gobiernos, instituciones y administradores de proyectos se muestran reticentes a realizar evaluaciones de impacto, porque las consideran costosas, prolongadas y técnicamente complejas y porque los resultados pueden ser políticamente delicados, especialmente si son negativos. Muchas evaluaciones también reciben críticas porque los resultados se obtienen demasiado tarde, no responden las preguntas adecuadas o no se realizaron con suficiente rigor analítico. Otra restricción frecuente es la limitada disponibilidad y calidad de los datos. Sin embargo, con una planificación adecuada y oportuna, el apoyo de las autoridades responsables y una inversión relativamente pequeña en comparación con el costo total del proyecto, una evaluación rigurosa puede constituirse en una herramienta muy poderosa para evaluar la conveniencia y eficacia de los programas (Beker, 2000).

3.1 El Método de Evaluación de la Matriz del Marco Lógico (MML)

La MML tiene su origen en el desarrollo de técnicas de administración por objetivos en el decenio de 1960. A principios del decenio de los setenta, la Agencia Internacional para el Desarrollo (Agency for International Development) en los Estados Unidos (USAID), comenzó formalmente a utilizar la MML en la planificación de sus proyectos.⁸ El método fue elaborado buscando evitar tres problemas frecuentes en proyectos de variado tipo y monto: 1) La existencia de múltiples objetivos en un proyecto y la inclusión de actividades no conducentes al logro de éstos; 2) Fracasos en la ejecución por no estar claramente definidas las responsabilidades y no contar con métodos para el adecuado seguimiento y control, y; 3) Inexistencia de una base objetiva y consensuada para comparar lo planificado con los resultados efectivos.

El análisis de la MML permite responder a las siguientes preguntas en la evaluación de un Programa Social: ¿Cuál es la finalidad que se persigue con la ejecución del Programa? ¿Qué

impacto concreto se espera alcanzar? ¿Qué bienes o servicios deberán ser ofrecidos? ¿Cómo se van a producir dichos bienes o servicios? ¿Cómo se sabrá si se han cumplido los objetivos? ¿Qué factores externos pueden comprometer el éxito?

En resumen, la MML es una herramienta muy útil y recomendable para la gestión del ciclo de vida de los proyectos o programas sociales, pero debe ser utilizada en conjunto con otras técnicas y métodos en las distintas fases del ciclo de vida de los proyectos. De hecho, antes de preparar la MML de un proyecto es indispensable realizar un trabajo previo de preparación y evaluación de la iniciativa, para lo cual existen numerosas metodologías, de las cuales, dos se utilizan con mucha frecuencia en conjunto con la MML: el Análisis de involucrados y el Árbol del problema y de objetivos (ILPES, 2004). Así, antes de la construcción de la Matriz del Marco Lógico (o matriz de indicadores) se deben incluir los siguientes elementos: 1) El análisis de causas y efectos (árbol del problema); 2) El planteamiento de fines y determinación de medios para la solución (árbol de objetivos), y; 3) El diagnóstico de la situación actual en el área de estudio. (Figura 4)

La Metodología de Marco Lógico (MML) propone una estructura que busca finalmente comunicar e integrar los elementos esenciales de un proyecto o programa. Dicha estructura se puede ver en la Figura III.1, donde se muestra el esquema o mapa global de sus principales componentes y su secuencia para alcanzar el resultado de la metodología. (Ortegón et. al., 2005).

3.2 LA ESTRUCTURA DE LA MML

La Matriz de Marco Lógico (MML) es una tabla sencilla de cuatro filas por cuatro columnas en la cual se registra, en forma resumida, información sobre un programa (ver Figura 5).

Las filas de la matriz presentan información acerca de cuatro distintos niveles de objetivos:

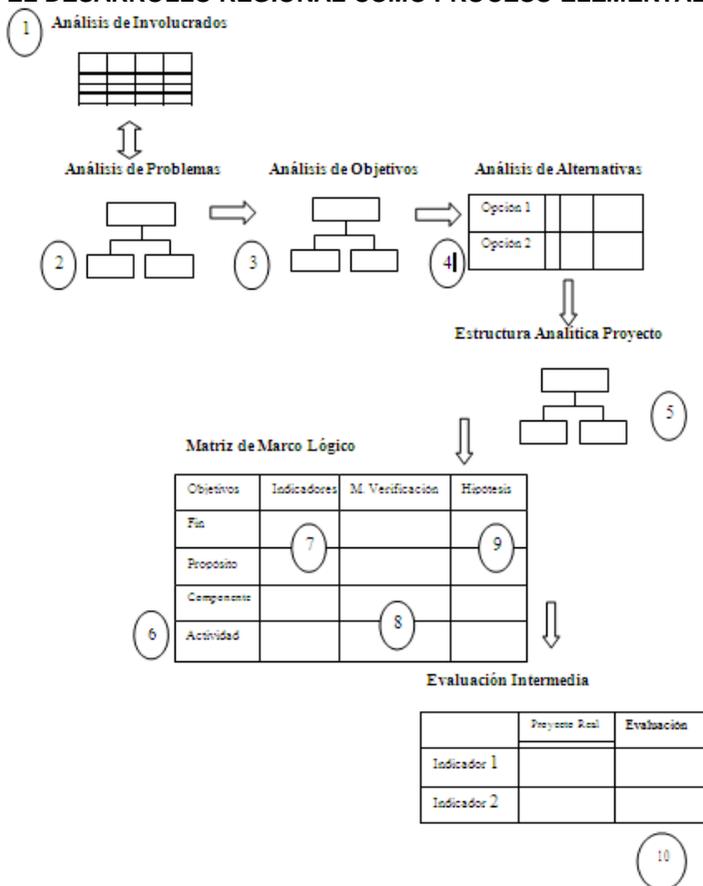
Fin: describe la situación esperada una vez que el programa ha estado funcionando por algún tiempo.

Propósito: situación esperada al concluir su ejecución.

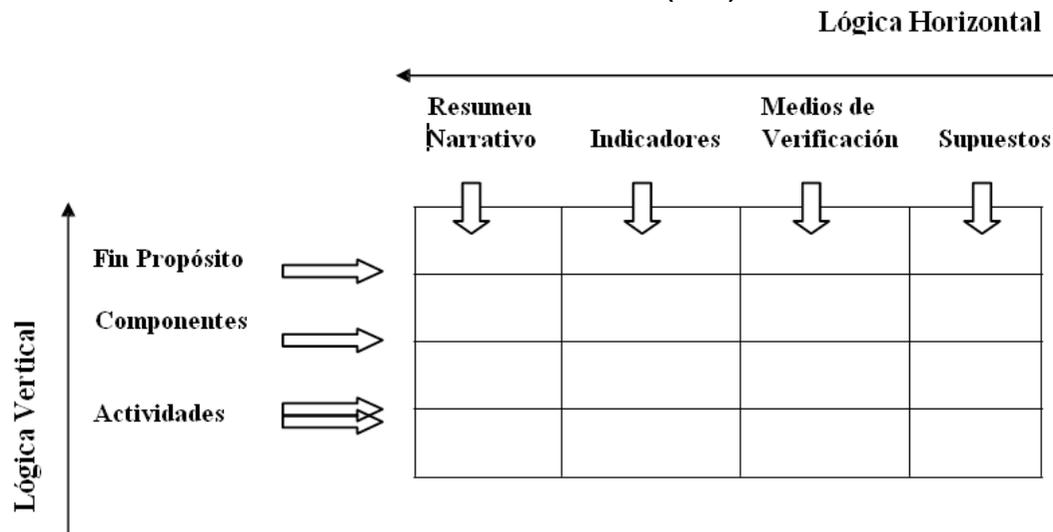
Componentes: lo que debe ser completado (entregado) durante la ejecución o al término de ésta.

Actividades: acciones que deberán realizarse durante la ejecución del programa para producir los Componentes.

FIGURA 4.
EL DESARROLLO REGIONAL COMO PROCESO ELEMENTAL



**FIGURA 5.
MATRIZ DE MARCO LÓGICO (MML)**



Fuente: ILPES (2004).

Por su parte, las columnas de esta tabla se utilizan para registrar la siguiente información:

Resumen Narrativo. Sirve para registrar los objetivos del proyecto y las actividades que serán necesarias desarrollar para su logro. Por ello también se la denomina “Columna de objetivos” o simplemente “Objetivos”.

Indicadores. Permitirán controlar el avance del proyecto y evaluar los logros alcanzados.

Medios de Verificación. Fuentes de información a las que se puede recurrir para obtener los datos necesarios para calcular los indicadores definidos en la segunda columna.

Supuestos. Sirven para anotar los factores externos cuya ocurrencia es importante para el logro de los objetivos del proyecto.⁹

4. EL PROGRAMA DE ESTÍMULOS PARA EL BACHILLERATO UNIVERSAL

3.1 ANTECEDENTES

Según datos del II Censo General de Población y Vivienda 2005, el Distrito Federal registró ese año una población de 740 mil 280 jóvenes de entre 15 y 19 años (que es la edad escolar tradicional del nivel de bachillerato); de ellos, un total de 237 mil 201 no asistían a la escuela, lo que representaba un 32.04% de jóvenes en este rango de edad, ya sea porque no habían encontrado un lugar en una institución educativa, o bien abandonado los estudios.

En el Cuadro 1, se presenta la información que permite ver que el porcentaje de estudiantes que ingresaron al bachillerato en escuelas públicas y que

abandonaron sus estudios fue del 18.44% en el ciclo escolar 2005- 2006.

Por otro lado, a la inasistencia y la deserción escolar, se les suman los bajos niveles de

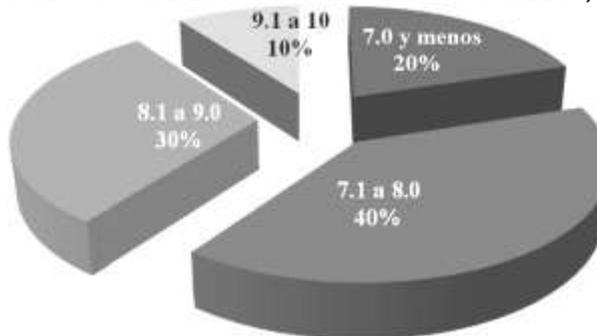
aprovechamiento en ese nivel escolar; como puede observarse en la Gráfica 1, para el año 2001, el 60% de los estudiantes tenían un promedio de calificaciones menores a 8.0.

CUADRO 1.
POBLACIÓN DE ESTUDIANTES DE BACHILLERATO PÚBLICO QUE ABANDONARON SUS ESTUDIOS POR GRADO ESCOLAR EN EL DISTRITO FEDERAL CICLO ESCOLAR 2005- 2006

Grado Escolar de Bachillerato	Primera Entrada (Inscritos)	Deserción Total	Porcentaje
Primero	66,700	16,140	24.19%
Segundo	50,560	3,815	7.54%
Tercero	46,744	10,283	21.99%
Total	164,004	30,283	18.46%

Fuente: Elaborada con datos del II Censo de Población y Vivienda 2005 (INEGI, 2006); Estadísticas Básicas del Sistema Educativo Nacional, Fin de Cursos 2005- 2006 (Dirección General de Planeación y Programación de la Secretaría de Educación Pública).

GRÁFICA 1.
DISTRIBUCIÓN DE ESTUDIANTES SEGÚN PROMEDIO, 2001



Fuente: INEGI (2001). XII Censo General de Población y Vivienda. Tabuladores de la Muestra Censal. Cuestionario Ampliado.

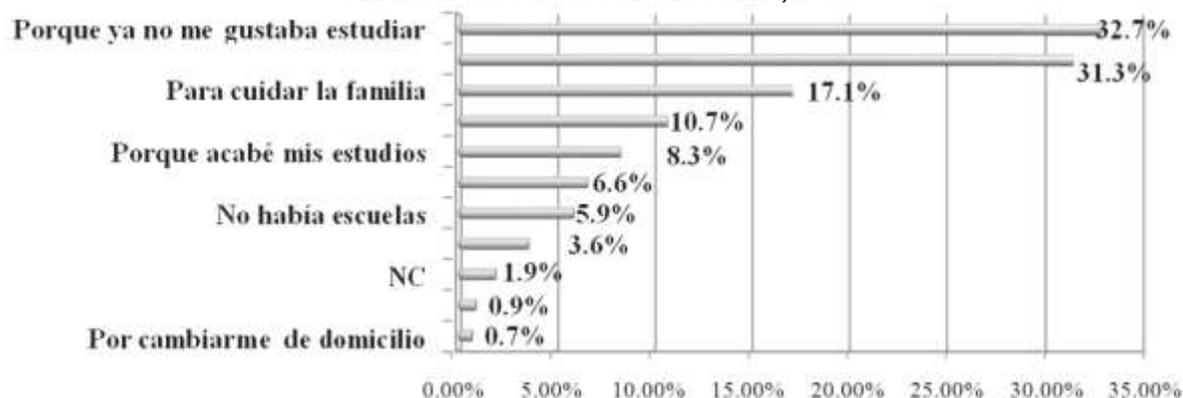
El abandono y la no incorporación son en gran parte causados por las grandes desigualdades sociales, que conducen a la falta de recursos económicos y a la necesidad de la población juvenil

de trabajar para contribuir al ingreso familiar. Según datos de la Encuesta Nacional de la Juventud 2005, en el Distrito Federal el 31.30% de los jóvenes entre 15 y 19 años abandonaron la escuela porque tenían

que trabajar, es decir, por razones económicas, lo que representa la segunda causa principal de abandono escolar (ver Gráfica 2). Otra razón relacionada con cuestiones económicas es la de

cuidar la familia (17.10%), de manera que, junto con la necesidad de trabajar, se alcanza la cifra de 48.30%.

GRÁFICA 2.
RAZONES POR LAS CUALES LOS JÓVENES DE ENTRE 15 Y 19 AÑOS DEL DISTRITO FEDERAL ABANDONAN LA ESCUELA, 2005



Nota: Los porcentajes de las opciones no suman cien debido a que fue una pregunta de respuesta múltiple.

Fuente: Instituto Mexicano de la Juventud; y el Centro de Investigación y Estudios sobre Juventud, Encuesta Nacional de Juventud 2005, México 2006.

4.2. CARACTERÍSTICAS GENERALES

El Programa de Estímulos para el Bachillerato Universal (PREBU, Prepa Sí) otorga estímulos económicos mensuales durante el Ciclo Escolar (10 meses) a todos los residentes del Distrito Federal que sean alumnos inscritos en programas de Bachillerato -en cualquiera de sus modalidades- en

instituciones públicas ubicadas en la entidad y hace extensivo el apoyo por un año escolar más a los beneficiarios del Programa que hayan egresado del bachillerato y se encuentren inscritos en el primer año en instituciones de educación superior públicas del Distrito Federal.¹⁰ (Cuadro 2)

CUADRO 2.
ESTRUCTURA Y MONTOS DE LOS ESTÍMULOS

Promedio General	Monto del Estímulo Mensual /Anual (10 meses)
6.0- 7.5	\$500.00/\$5,000
7.6- 9.0	\$600.00/ \$6,000
9.1- 10.0	\$700.00/ \$7,000

Una característica importante del Programa es que, como retribución a la Ciudad de México por el estímulo recibido, los estudiantes participan en actividades en comunidad, por el equivalente a dos horas semanales durante la vigencia del estímulo, de preferencia en las colonias donde residen.

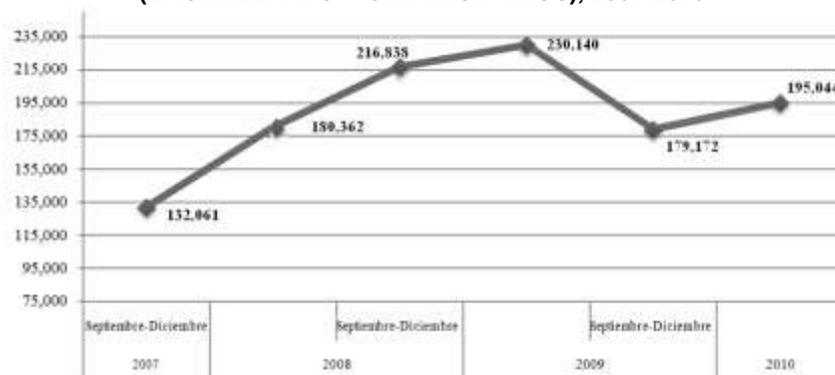
Las Actividades en Comunidad son de carácter multidisciplinario y se agrupan en seis áreas, coordinadas por comisiones para su realización. Cada Comisión está integrada por diferentes dependencias del Gobierno de la Ciudad, las cuales

tienen a su encargo la atención y convocatoria de los beneficiarios del Programa.¹¹

4.3. EVOLUCIÓN EN EL TIEMPO

En la Gráfica 3 se muestra la evolución en el número de beneficiarios del Programa durante el periodo 2007-2010. La cifra más alta de beneficiarios se alcanzó en el transcurso del primer semestre de 2009, la cual fue de 230,140 (que incluye a los beneficiarios de bachillerato y de Universidad).

GRÁFICA 3.
EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN BENEFICIARIA DEL PROGRAMA PREPA SÍ
(BACHILLERATO Y UNIVERSITARIOS), 2007-2010*



*Las cifras de la Gráfica muestran el número máximo de beneficiarios que recibieron el estímulo en algún momento durante el semestre que se indica.

Fuente: Dirección de Informática del Programa Prepa Sí, 2010.

En el Cuadro 3, se muestra el porcentaje de beneficiarios atendidos en cada ciclo escolar por institución educativa de inscripción. Se observa que la institución que tuvo el mayor número de beneficiarios en los tres ciclos escolares fue la Universidad Nacional Autónoma de México, mientras que el menor porcentaje pertenece a la Comisión Nacional del Deporte. Por otro lado, la inversión realizada por el Programa en cada ciclo escolar por Institución educativa se muestra en el Cuadro 4.

CUADRO 3.
PORCENTAJE DE BENEFICIARIOS/AÑO ATENDIDOS POR EL PROGRAMA PREPA SÍ POR INSTITUCIÓN, 2007-2010

INSTITUCIÓN	Ciclo Escolar			Total 2007-2008
	2007-2008	2008-2009	2009-2010	
Universidad Nacional Autónoma de México	25.45	24.29	29.73	26.49
Colegio de Bachilleres	21.66	21.19	18.86	20.57
Dirección Gral. de Educ. Tecnológica Indust.	18.43	17.35	17.96	17.91
Colegio Nacional de Educ. Prof. Técnica	15.24	13.97	13.29	14.17
Instituto Politécnico Nacional	11.00	12.07	11.13	11.40
Instituto de Educación Media Superior	5.44	7.78	3.86	5.70
Dirección General de Bachillerato	1.33	1.29	1.72	1.45
Bachillerato a Distancia	0.58	1.16	2.48	1.41
Preparatoria Abierta	0.44	0.51	0.58	0.51
Instituto Nacional de Bellas Artes	0.36	0.29	0.3	0.31
Comisión Nacional del Deporte	0.07	0.10	0.09	0.08
Total	100	100	Total	100

Fuente: Dirección de informática del Fideicomiso Educación Garantizada, 2010.

CUADRO 4.
INVERSIÓN TOTAL DESTINADA AL PROGRAMA PREPA SÍ EN EL PERIODO 2007-2010, POR INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR

Institución	Ciclo Escolar			Total	Porcentaje
	2007-2008	2008- 2009	2009-2010		
Universidad Nacional Autónoma de México	\$221,773,799	\$294,150,211	\$292,580,200	\$808,504,210	27.52%
Colegio de Bachilleres	\$188,699,046	\$172,584,032	\$174,761,600	\$536,044,678	18.25%
Dirección General de Educación Tecnológico Industrial	\$160,552,171	\$193,409,730	\$164,423,700	\$518,385,601	17.65%
Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica	\$132,772,472	\$161,494,859	\$130,493,300	\$424,760,631	14.46%
Instituto Politécnico Nacional	\$95,890,693	\$157,015,803	\$109,290,300	\$362,196,796	12.33%
Instituto de Educación Media Superior	\$47,438,065	\$89,319,526	\$41,524,600	\$178,282,191	6.07%
Dirección General de Bachillerato	\$11,614,330	\$16,416,826	\$14,616,200	\$42,647,356	1.45%
Bachillerato a Distancia	\$5,087,309	\$18,464,941	\$18,624,700	\$42,176,950	1.44%
Preparatoria Abierta	\$3,855,339	\$4,140,894	\$4,500,600	\$12,496,833	0.43%
Instituto Nacional de las Bellas Artes	\$3,116,158	\$3,145,548	\$2,973,300	\$9,235,006	0.31%
Comisión Nacional del Deporte	\$574,919	\$1,359,030	\$895,900	\$2,829,849	0.10%
Total	\$871,374,301	\$1,111,501,400	\$954,684,400	\$2,937,560,101	100%

Fuente: Coordinación Ejecutiva del PREBU, Dirección de Informática y Dirección de Administración y Finanzas del Fideicomiso Educación Garantizada, 2010.

4.4. ACTIVIDADES EN COMUNIDAD

Como se dijo antes, uno de los requisitos del Programa es que los beneficiarios realicen el equivalente a dos horas por semana de Actividades en Comunidad durante la vigencia del estímulo. En el Cuadro 5, se muestran los tipos de actividades en comunidad que realizan los estudiantes, así como

las dependencias encargadas de administrarlas. Por otro lado, en el Cuadro 6, se muestra la tasa de participación en dichas actividades por los beneficiarios de las diferentes instituciones durante los Ciclos Escolares 2007-2008, 2008- 2009 y 2009-2010.

**CUADRO 5.
DISTRIBUCIÓN DE LAS COMISIONES DE ACTIVIDADES EN COMUNIDAD Y
DEPENDENCIAS PARTICIPANTES**

Comisión	Dependencias que participan
Comisión 1: Actividades Educativas Culturales y de Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Instituto de la Juventud • Instituto de Ciencia y Tecnología • Instituto de las Mujeres • Secretaría de Educación • Secretaría de Cultura • Secretaría de Turismo • SEDEREC
Comisión 2: Actividades de Protección y Educación Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaría de Medio Ambiente • Sistema de Aguas • Secretaría de Obras y Servicios • Secretaría de Transporte y Vialidad • Sistema de Transporte Colectivo • Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia • Red de Transporte de Pasajeros • Transportes Eléctricos • Instituto de la Vivienda • Secretaría de Educación
Comisión 3: Promoción de la Seguridad y la Salud	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaría de Medio Ambiente • Secretaría de Salud • Secretaría de Seguridad Pública • Procuraduría General de Justicia • Secretaría de Gobierno • Instituto para la Atención de los Adultos Mayores
Comisión 4: Eventos y Actividades Deportivas	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaría de Finanzas • Instituto del Deporte • Procuraduría Social • Oficialía Mayor • Comisa • Secretaría del Trabajo y Fomento al empleo
Comisión 5: Participación Ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaría de Desarrollo Social • Secretaría de Protección Civil • Metrobús • Contraloría • Subsecretaría de Participación Ciudadana
Comisión 6: Instituto de Educación Media Superior y Superior (IEMS)	A cargo del Instituto de Educación Media Superior IEMS
FIDEGAR	Actividades generales en las que participan todas las comisiones como son los ciclones, ferias, conciertos, obras de teatro, actividades deportivas y Sábados <i>Prepa Sí</i>

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 6.
TASA DE PARTICIPACIÓN PROMEDIO MENSUAL DE LOS BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA DE ESTÍMULOS PARA EL BACHILLERATO UNIVERSAL (PREBU), EN ACTIVIDADES EN COMUNIDAD DURANTE LOS PERIODOS 2007-2008, 2008-2009 Y 2009-2010.

Institución	Promedio Mensual Beneficiarios			Promedio Mensual Beneficiarios Validados			% de Participación		
	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2007-2008	2008-2009	2009-2010
UNAM	43,323	47,345	53,177	33,503	38,202	45,200	77.33	80.69	85.00
CONALEP	24,636	29,838	23,264	18,895	26,395	20,314	76.70	88.46	87.32
DGETI	26,447	36,266	31,073	19,505	30,511	25,672	73.75	84.13	82.62
IPN	19,639	25,095	19,833	15,454	19,390	16,861	78.69	77.27	85.01
COLBACH	28,520	37,554	33,183	21,347	28,634	27,733	74.85	76.25	83.58
IEMS	9,952	16,979	9,136	7,844	14,421	7,478	78.82	84.93	81.85
DGB	1,841	2,793	3,042	1,136	2,053	2,736	61.71	73.51	89.94
INBA	542	593	517	381	416	425	70.30	70.15	82.21
B. a Distancia	875	2,870	3,682	527	1,329	2,911	60.23	46.31	79.06
Prepa Abierta	378	969	885	235	268	692	62.17	27.66	78.19
CONADE	61	207	173	24	101	173	39.34	48.79	100.00
Otros	0	207	0	0	79	0	0.00	38.16	0.00
Total	156,214	200,716	177,965	118,851	161,799	150,195	76.08	80.61	84.40

Fuente: Validación de Actividades en Comunidad del PREBU al 5 de Julio de 2010.

4.5 IMPACTOS DEL PROGRAMA

A partir de los principales objetivos del PREBU, se determinó evaluar su impacto a partir de los siguientes componentes:

i. Efecto en el ingreso. Se evalúa la mejora en el nivel de vida, medido a partir de los rendimientos a la educación media superior y del incremento en el ingreso disponible de los hogares de estudiantes beneficiarios.

ii. Efecto en el aprovechamiento escolar. Medido mediante el impacto del estímulo en los promedios de calificaciones de los beneficiarios.

iii. Efecto retención. Se evalúa el impacto del Programa sobre la deserción escolar.

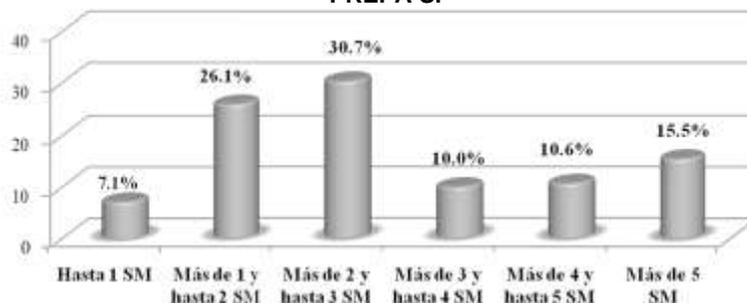
iv. Análisis de las expectativas de los beneficiarios del Programa Prepa Sí. En este componente se analizan las expectativas de los beneficiarios por seguir estudiando y mejorar su desempeño, como resultado del estímulo que reciben del Programa.

i) En la Gráfica 4, se muestran los datos de la Encuesta de Evaluación a beneficiarios del Programa Prepa Sí realizada a mediados (noviembre) del ciclo escolar 2009-2010, donde se identificó que 33.2% de sus hogares tienen un ingreso promedio mensual menor o igual a 2 salarios mínimos y el 15.5% tienen un ingreso superior a 5 salarios mínimos. En este sentido, el impacto del estímulo económico del Programa Prepa Sí en los hogares de los beneficiarios que

ganan de uno hasta dos salarios mínimos es muy alto, representándoles entre 14.0% y 39.3% de su ingreso mensual, dependiendo del monto del apoyo. En el caso de los hogares que tienen un ingreso mensual promedio de tres salarios mínimos (26.1%), el apoyo representa entre 9.4% y 13.1% dependiendo del estímulo recibido por el beneficiario.

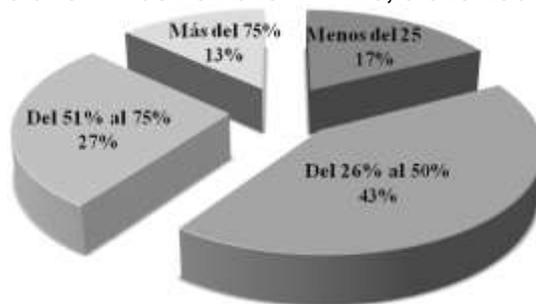
La Gráfica 5, muestra el porcentaje que cubre el estímulo económico del Programa Prepa Sí en el gasto que los beneficiarios realizan. Así, para el 43% de ellos, el estímulo representa entre el 26% y el 50% total del gasto; para el 27% de los beneficiarios supone del 51% al 75% de todo el gasto realizado; en el 13% de los casos representa más del 75%, mientras que para el 17% significa menos del 25% de su gasto como estudiantes.

GRÁFICA 4.
DISTRIBUCIÓN DE LOS INGRESOS FAMILIARES DE LOS BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA PREPA SÍ



Fuente: Dirección de Evaluación del Fideicomiso Educación Garantizada, con datos de la Encuesta de Evaluación a Beneficiarios del Programa Prepa Sí, ciclo escolar 2009-2010.

GRÁFICA 5.
PORCENTAJE QUE CUBRE EL ESTÍMULO ECONÓMICO DE PREPA SÍ DE LO QUE LOS BENEFICIARIOS GASTAN COMO ESTUDIANTES, CICLO ESCOLAR 2009-2010



Fuente: Encuesta a Beneficiarios del Programa Prepa Sí, ciclo escolar 2009-2010. Dirección de Evaluación del Fideicomiso Educación Garantizada (2010).

ii) En lo que se refiere al efecto en el aprovechamiento escolar, como se muestra en el Cuadro 7, la primera generación de beneficiarios del PREBU inició con una calificación promedio de 7.65 al inicio promedio de calificaciones del ciclo escolar 2007-2008, y para el fin de aumentó a 8.39, alcanzando para el fin del este ciclo, el ciclo escolar siguiente, un promedio de

calificaciones de 8.41, finalizando con 8.47 el ciclo escolar 2009-2010. Ello indica el mejoramiento importante en el rendimiento escolar de los beneficiarios de la primera generación del Programa. En las dos generaciones siguientes de beneficiarios, el impacto del Programa no fue tan notable, aunque fue positivo e importante.

CUADRO 7.
VARIACIÓN EN EL PROMEDIO DE APROVECHAMIENTO DE LOS BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA PREPA SÍ

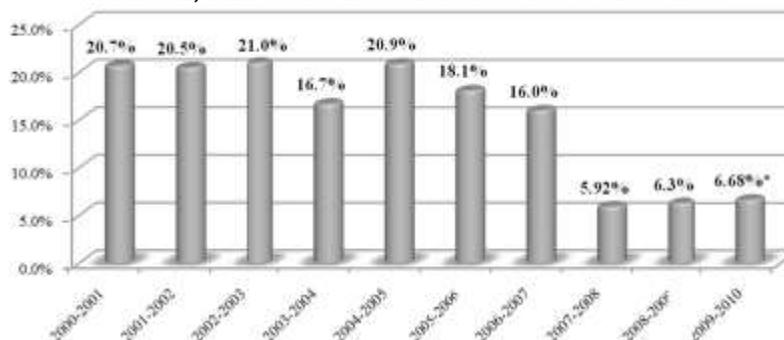
Generación del Programa <i>Prepa Sí</i>	Ciclo escolar		Ciclo escolar		Ciclo escolar	
	Inicio	Final	Inicio	Final	Inicio	Final
1° Generación	7.65	8.39	8.39	8.41	8.41	8.47
2° Generación			7.78	8.09	8.09	8.13
3° Generación					7.98	8.04

Fuente: Dirección de Evaluación del Fideicomiso Educación Garantizada, con datos de la Coordinación – Ejecutiva del Programa de Estímulos para el Bachillerato Universal, 2009.

iii) En lo que se refiere al efecto en la retención escolar, en la Gráfica 6, se presenta la tendencia de la deserción entre el ciclo escolar 2000-2001 y el ciclo escolar 2008-2009. Se observa que el impacto del Programa Prepa Sí, a un año de su aplicación,

era evidente debido a que la tasa de deserción del nivel medio superior de la Ciudad de México pasó de 16.0% en 2006-2007 a 5.92% en el ciclo escolar 2007-2008, para el ciclo escolar 2008-2009 a 6.29% y en 2009-2010 a 6.68%.¹²

GRÁFICA 6.
PORCENTAJE DE DESERCIÓN DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR EN EL DISTRITO FEDERAL, DEL CICLO ESCOLAR 2003-2004 A 2008-2009



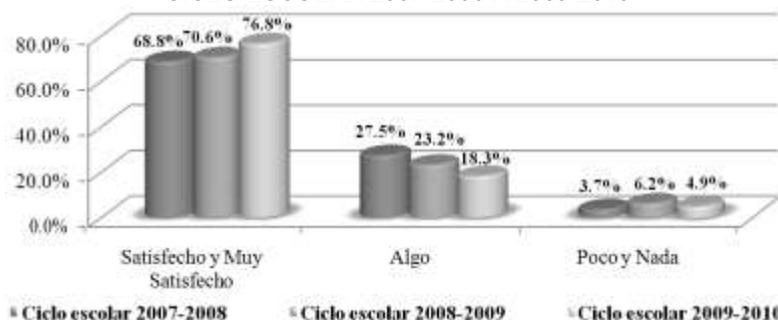
Nota: * Calculada para la población beneficiaria del Programa Prepa Sí. Para el ciclo 2009-2010, el dato es preliminar ya que existen subsistemas que están terminando el ciclo y no han reportado aún datos definitivos.

Fuente: SEP, Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos, Ciclo Escolar 2000-2001 al 2007-2008.

iv) En lo que se refiere al impacto en las expectativas de los beneficiarios del PREBU, en la Gráfica 7, los beneficiarios satisfechos y muy satisfechos con el Programa en 2007-2008

representaron el 68.8%, incrementándose a 70.6% para 2008-2009 y 76.8% para 2009-2010. Lo anterior demuestra que los beneficiarios tienen una buena percepción del Programa Prepa Sí.

GRÁFICA 7.
SATISFACCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS CON EL PROGRAMA PREPA SÍ
CICLO ESCOLAR 2007-2008 A 2009-2010

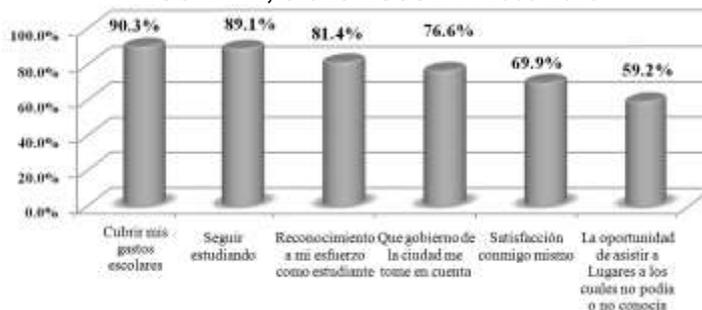


Fuente: Encuestas de Evaluación del Programa Prepa Sí para los ciclos escolares 2007-2008, 2008-2009 y 2009-2010, Dirección de Evaluación del Fideicomiso Educación Garantizada, 2010.

La Gráfica 8, muestra las ventajas que perciben los jóvenes beneficiarios del estímulo recibido en el ciclo escolar 2009-2010. Ahí se puede ver que una gran mayoría considera ventajas de

carácter educativo: al 90.3% de ellos les permite cubrir sus gastos escolares; al 89.1%, les permite seguir estudiando, y; para el 81.4%, es un reconocimiento a su esfuerzo como estudiante.¹³

GRÁFICA 8.
SATISFACCIONES DE LOS BENEFICIARIOS PREPA SÍ AL RECIBIR EL ESTÍMULO DEL
PROGRAMA, CICLO ESCOLAR 2009-2010



Fuente: Encuesta de Evaluación del Programa Prepa Sí, ciclo escolar 2009-2010. Dirección de Evaluación del Fideicomiso Educación Garantizada.

En el Cuadro 8, se presentan de manera resumida los impactos logrados hasta ahora con el Programa, agrupados en metas respecto a su

efecto en educación, el efecto económico, social, político y cultural en el corto plazo.

**CUADRO 8.
RESULTADOS OBTENIDOS POR EL PROGRAMA PREPA SÍ**

Plazo/Efecto	Educación	Económico	Social/Cultural	Político/Políticas
Corto plazo	Incremento en el promedio general de calificaciones de los beneficiarios: El promedio se incrementó de 7.65 en septiembre de 2007 a 8.39 en junio de 2008.	Incremento en el ingreso disponible en los hogares de los beneficiarios: Estímulo representa hasta 44% del ingreso promedio mensual de hogares que reciben menos de dos salarios mínimos, que representan el 44.7 % de la población beneficiaria	Reconocimiento al esfuerzo de los estudiantes	Desarrollo Político
	Incremento del 4% en la demanda de ingreso a nivel medio superior para el ciclo escolar 2009-2010. Equivalente a 14,000 aspirantes más que en el ciclo escolar anterior.			
	Cambio en la distribución de los promedios: De 6 a 7.5 bajó de 46% a 43%; de 7.6 a 9.0 aumentó de 44% a 46%; de 9.1 a 10 pasó de 10% a 11% entre septiembre, 2007 y junio, 2008.	Incremento en los ingresos de los hogares	Mayor compromiso de los jóvenes con la comunidad	Desarrollo de Políticas de equidad e igualdad de oportunidades
Disminución de la tasa de deserción escolar, de 16% en el ciclo escolar 2006-2007 a 5.92% al fin del ciclo escolar 2007-2008 (para los beneficiarios del Programa <i>Prepa Sí</i>)	Integración de los jóvenes a la comunidad y a la sociedad			

Fuente: Dirección de Evaluación del Fideicomiso Educación Garantizada (2008).

4.6 COMENTARIOS ADICIONALES SOBRE EL PROGRAMA

Las condiciones del mercado laboral y la remuneración al trabajo identificaron la importancia que tiene el nivel de educación en el nivel de ingreso de la población ocupada. El cálculo de los rendimientos a la educación por nivel educativo mostró que, después del nivel de maestría, el nivel medio superior es el que aporta mayores rendimientos al salario por año adicional de educación, lo cual reafirma la importancia de seguir apoyando a los jóvenes para que terminen sus estudios de bachillerato y continúen en niveles superiores. Esto se pudo comprobar al estimar el modelo econométrico de los rendimientos a la educación en el Distrito Federal, que arrojó una tasa de rendimiento de 11.6% más de salario por cada año adicional de educación.

El análisis econométrico de los determinantes de la satisfacción identifica que los aspectos relevantes tienen que ver con actividades de operación del Programa como son: la atención recibida, las actividades en comunidad, el depósito oportuno del estímulo y que el apoyo les permite dedicar menor tiempo a trabajar.

Pero algo muy importante es que los beneficiarios otorgan a la educación un papel relevante y reconocen la importancia que tendrá en la definición de sus condiciones de vida. Al mismo tiempo, refieren que las razones económicas representan la mayor amenaza para el abandono de los estudios, lo cual se comprueba al conocer las causas por las que los estudiantes abandonan los estudios, siendo razones económicas y de desempeño académico las principales.

El análisis de la percepción de los beneficiarios muestra que el Programa Prepa Sí ha contribuido a que los estudiantes tengan mayores perspectivas de desarrollo y que se sientan identificados como un grupo social que es tomado en cuenta en las

decisiones de política pública por el Gobierno de la Ciudad de México; más del 80% de los beneficiarios entrevistados han coincidido en señalar que a partir de contar con el Programa Prepa Sí han logrado la satisfacción de un reconocimiento a su esfuerzo como estudiantes y sobre todo, han podido cubrir sus gastos escolares para continuar estudiando. También, más del 60% manifiesta haber cambiado su percepción sobre la Ciudad y 29.3% de los encuestados refleja su compromiso con la filosofía del Programa, al expresar como principal objetivo el apoyar a la comunidad.

5. CONSIDERACIONES Y REFLEXIONES FINALES

Las principales consideraciones finales que pueden hacerse a partir de lo presentado en este trabajo pueden ser las siguientes: a) que si se considera al desarrollo como un proceso durante y mediante el cual se mejora la calidad de vida de la sociedad, entonces todas las variables que la afecten deben ser tomadas en cuenta a la hora de promoverlo; b) las políticas y programas diseñados para promover el desarrollo serán importantes en la medida en que sean correctamente aplicadas, con objetivos claros y con los instrumentos más adecuados para su operación, independientemente de las variables que afecten (económicas, sociales, culturales, ambientales, políticas, o de cualquiera otra índole), y tendrán mayores impactos cuanto más sistemáticas e integrales sean; es decir, cuanto mejor planeadas sean y afecten a un mayor número de variables; c) para conocer si una política o programa de promoción del desarrollo está correctamente diseñada y aplicada, es necesario evaluarla, utilizando los mejores métodos disponibles para el efecto.

El Programa considerado en este trabajo es un programa social a favor de la equidad y la calidad en la educación, que tiene objetivos educativos explícitos, pero que tiene efectos en un gran número de variables de otros ámbitos, incluidos los económicos, culturales, políticos, y por supuesto, sociales, entre otros más. Pero además, esos efectos

pueden registrarse de inmediato o en el corto mediano y largo plazos.

Por ejemplo, los estudios tradicionales sobre los efectos de la educación, la consideran como una variable muy importante en el crecimiento económico (modelos de crecimiento endógeno), y muestran que la tasa de retorno de la inversión en educación (capital humano) aumenta con los años de escolaridad. Sin embargo, estudios más recientes (Carrillo y Vázquez, 2005), reconocen esos efectos pero muestran que, para que la educación tenga los impactos esperados en la sociedad, debe llegar a todos sus miembros, so pena de causar, tarde o temprano, desigualdad en la distribución de los ingresos, e incluso, polarización social.

Además, estudios también recientes en el área de la criminología muestran que los mayores porcentajes de delitos son patrimoniales y son cometidos en su mayoría por personas con bajos niveles de educación y altos niveles de pobreza, pero cada vez más

jóvenes, por lo que Programas como Prepa Sí, que buscan retener a los jóvenes en las escuelas para mejorar su desempeño académico y su nivel de educación, al tiempo que ayudan económicamente a sus familias a superar la pobreza, pueden a la larga ofrecer tasas de retorno social muy grandes, quizás mayores a las inversiones en otros ámbitos y promover de manera más efectiva el desarrollo de cualquier región.

Ciertamente, para que eso pueda ser ampliamente aceptado, habrá que demostrar que ese tipo de inversiones son mejores que las estrictamente económicas. En eso estoy trabajando.

6. NOTAS

1. Sobre el aspecto específico de la sustentabilidad del desarrollo, ésta se abordó en un inicio como relacionada solamente con el medio ambiente natural, y específicamente con los problemas

que resultan del descuido humano en su relación con el medio ambiente, que ha acompañado a un proceso relativamente rápido de crecimiento poblacional y urbano al nivel mundial, y que se ha reflejado en problemas fuertes de contaminación y de inadecuada explotación y uso de recursos naturales. Sin embargo, como se verá más adelante, en la sección II, el desarrollo sustentable es más que sólo el cuidado ambiental; implica que las sociedades del futuro, así como la sociedad actual, donde quiera que ésta se ubique (regiones), y por quienes quiera que esté compuesta (grupos sociales), tengan las mismas posibilidades de resolver sus necesidades de bienestar, sin poner en riesgo la oportunidad de los demás de satisfacer las suyas.

2. Las perspectivas de desarrollo de una región, a corto y mediano plazo, dependen en parte de su capacidad para promover la localización de empresas generadoras de actividad económica y de empleos. Sin embargo, dichas perspectivas de desarrollo serán mayores en la medida en que las empresas que ahí se establezcan estén integradas a la región; es decir, en la medida en que sus mayores interrelaciones económicas se den con los sectores o actividades que más impactan o causan derramas dentro del mismo territorio.
3. Por supuesto, para ello será necesario que conozcan sus condiciones actuales de competitividad, así como las ventajas competitivas de sus economías y que conozcan también los grados de integración económica regional de las diferentes ramas de actividad localizadas en la región. Con esos conocimientos, más los que ofrece el área de la planeación estratégica, los gobiernos podrán promover no solamente un crecimiento de las actividades económicas que más impactos tengan dentro de la entidad, sino que conocerán también los retos que habrán de

- resolver para incorporarse exitosamente en los mercados regionales e internacionales, así como orientar adecuadamente las políticas económicas y sociales que se requieran para lograr un avance importante en el bienestar de sus comunidades.
4. Mi opinión sobre las características y determinantes del proceso de desarrollo serán repetitivas para quienes hayan leído algunos materiales que he presentado en diversos foros en el pasado. Lamento tener que incluirlos otra vez en esta plática, pero sin ella, lo que aquí voy a proponer en términos de la importancia de las políticas sociales no tendría el sustento debido.
 5. Con base en esta definición, se aceptaría entonces que el desarrollo económico es sinónimo de un mejoramiento en el bienestar económico de la sociedad. Sin embargo, la mayoría de los estudios sobre desarrollo económico no consideran esa identidad de conceptos, no obstante que ambos supuestamente deben basarse en el estudio del comportamiento de variables específicamente económicas y que por lo tanto pueden ser estudiados mediante el uso de la teoría económica. De hecho, gran parte de los estudios sobre desarrollo económico incluyen el análisis de sólo algunas variables económicas. Esto puede deberse a cualquiera de las siguientes razones: 1) Que el análisis del bienestar dentro de la teoría económica actual se basa en variables tan complejas que se hace difícil en la mayoría de los casos identificar mejoramientos en su nivel dentro de la sociedad, y/o 2) Que existe algún principio, implícito en los estudios del desarrollo económico, con base en el cual se supone que los resultados del análisis no se alteran significativamente cuando en vez de estudiar a todas las variables económicas se estudian solamente las (supuestamente) más relevantes.
 6. A pesar de los miles de millones de dólares y pesos que se emplean en ayuda para el desarrollo cada año, aún se conoce muy poco acerca del efecto real de los programas sociales. Hay evidencias generalizadas sobre los beneficios que el crecimiento económico, las inversiones en capital humano y el suministro de redes de seguridad tienen en los pobres. Pero para un programa o proyecto específico en un país determinado, ¿la intervención está produciendo los beneficios previstos y cuál fue el efecto general en la población? ¿Se podría diseñar mejor el programa o proyecto para lograr los resultados previstos? ¿Se están empleando los recursos en forma eficiente? Estos son los tipos de preguntas que sólo se pueden responder mediante una evaluación de impacto, un enfoque que mide los resultados de la intervención de un programa aislándolo de otros posibles factores (Beker, 2000)
 7. El empleo de la Metodología de Marco Lógico (MML) en la evaluación de programas o proyectos es cada día más frecuente entre los responsables de planificar o gestionar iniciativas de inversión del sector público, de ONG o de entidades cooperantes bilaterales y multilaterales. Organismos de crédito, tales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Asian Development Bank, o el Banco Mundial; agencias cooperantes, tales como la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (empresa alemana de cooperación internacional para el desarrollo sostenible), o la Canadian International Development Agency (CIDA, que es la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional), han impulsado el uso de la MML como parte de sus metodologías de preparación y evaluación de proyectos. Más recientemente, varios países latinoamericanos, tales como Chile, Perú y México, han incorporado el uso de la MML a sus metodologías de evaluación de Programas Sociales, así como a los procedimientos para la

- evaluación de resultados e impactos (Banco Mundial, 2000). Recientemente, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha impulsado fuertemente en Latinoamérica el uso de esta metodología.
8. Otros dos conceptos importantes en la MML son la "lógica vertical" y la "lógica horizontal": La lógica vertical se refiere a las relaciones de causalidad entre los distintos niveles de objetivos en la MML (Actividades => Componentes => Propósito => Fin) y relaciona éstas con los factores externos que pueden afectar los resultados del proyecto (los Supuestos). Esta lógica vertical se refleja en la primera y última columnas de la matriz. La lógica horizontal, establece cómo se controlará y medirá el logro de cada nivel de objetivos y de dónde se obtendrá la información necesaria para ello. Constituye así la base para el seguimiento, el control y la evaluación del proyecto. La lógica horizontal se refleja en las tres primeras columnas de la MML.
 9. Los estímulos son entregados por medio de una tarjeta bancaria de uso exclusivo para los beneficiarios del Programa. También, el Programa ofrece estímulos adicionales a los beneficiarios, tales como: i) Descuentos en algunos servicios que ofrece el Gobierno del Distrito Federal y en el acceso a eventos oficiales realizados en la Ciudad, así como de empresas con las que se tienen convenios. (Ejemplo: en agosto de 2009, dio inicio el Programa Club Multiplus Prepa Sí, mediante el cual los beneficiarios pueden obtener descuentos, oportunidades y promociones que representan, por lo menos, un ahorro directo del 10% en el gasto familiar; ii) Un seguro por muerte accidental del alumno, y; iii) Un seguro contra accidentes personales escolares.
 10. Para ofrecer una mayor gama de actividades en comunidad a los beneficiarios y con el fin de dar cumplimiento a las Reglas de Operación del Programa Prepa Sí, a partir del segundo semestre del Ciclo Escolar 2009-2010, se ha sumado a la labor de las Comisiones un esquema territorial, es decir, ahora no sólo las Comisiones organizan las actividades en comunidad, sino también enlaces que se han designado por cada una de las 16 Delegaciones Políticas del Distrito Federal, para aprovechar algunos espacios delegacionales y ofrecer opciones más atractivas para los jóvenes. Con este esquema combinado se ha logrado ampliar la oferta de actividades, además de acercar las actividades a los domicilios de los beneficiarios.
 11. La tasa de deserción del Programa ha aumentado durante los ciclos escolares 2008-2009 y 2009-2010, debido en parte a la crisis económica que vive el país y al hecho de que el 33.2% de los jóvenes beneficiarios del Programa Prepa Sí viven en hogares cuyo ingreso es de 1 hasta 2 salarios mínimos.
 12. Cabe hacer notar que la fuente principal para los análisis realizados en la Evaluación del Programa fueron las encuestas aplicadas a los beneficiarios del PREBU que brindan información sobre las características y condiciones de los estudiantes y sus hogares; igualmente, se hizo uso de documentos académicos, teóricos y bases de datos que representaron insumos importantes para la evaluación de los objetivos.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Banco Mundial (2000). **The Logical Framework Handbook**. Disponible en: <http://www.worldbank.org>.
- Beker, J. (2000). **Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza. Manual para Profesionales**. Banco Mundial, Washington, D. C.

- Carrillo Huerta, Mario M. (2002). **Aspectos Microeconómicos Introdutorios del Desarrollo Regional y Urbano**. México, D. F.: Instituto Politécnico Nacional.
- (2006) **“Política de desarrollo desde las regiones”**. Políticas públicas para el crecimiento y desarrollo. México, D. F.: Editorial Porrúa/Escuela Iberoamericana de Gobierno y Políticas Públicas-México (IBERGOP), 2006, pp. 93-120.
- Carrillo Huerta, Mario M., y Haydee V. Vázquez Mateos (2005). **“Desigualdad y polarización en la distribución del ingreso salarial de México”**. Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía. Vol. 36. Número. 141 (abril- junio de 2005, pp. 109-130.(En colaboración con Haydee V. Vázquez Mateos).
- Georgescu-Roegen, Nicholas (1971). **“Process Analysis and the Neoclassical Theory of Production”**. Sesión conjunta de la American Agricultural Economic Association y la Econometric Society. New Orleans, diciembre 27.
- (1971a). **The Entropy Law and the Economic Process**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) (2003), **“Los indicadores de evaluación del desempeño: una herramienta para la gestión por resultados en América Latina”**. Boletín del Instituto Núm. 13, Santiago de Chile, pp. 44.
- (2004). **“Metodología del Marco Lógico”**. Boletín del Instituto Núm.15, Santiago de Chile.
- Ortegón E., Pacheco J. F., y Prieto A. (2005). **Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas**. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Área de Proyectos y Programa de Inversiones. Santiago de Chile.
- Urquidí, Víctor L. (2001). **El Desarrollo Sustentable: Avances, Retrocesos y Esperanzas**. Estudios Demográficos y Urbanos, número 48, pp. 699-716. Centro de Estudios Demográficos y Urbanos, El Colegio de México A. C.

INVESTIGACION EVALUATIVA DEL PROGRAMA “ESCUELAS PROMOTORAS DE SALUD”

Gasperi Romero, Rafael.

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.
Decanato de Ciencias de la Salud.
Docente Titular, Departamento de Medicina Preventiva
y Social, Doctor en Ciencias del Comportamiento
Universidad de Málaga - España.
Email: rgasperi@ucla.edu.ve

Recibido: 06 - 07 - 2010

Aceptado: 28 - 09 - 2010

El programa de Escuelas Promotoras de Salud, se inicio el año 2002, con la finalidad de formar futuras generaciones que dispongan de conocimientos habilidades y destrezas necesarias para promover su salud, la de su familia y la comunidad, mediante estrategias de intervención educativa a docentes y niños. Por lo tanto se hace necesario realizar una investigación evaluativa, de tipo cualitativo con el objetivo de evaluar los procesos de planificación, la ejecución del programa de capacitación a los docentes, y su sostenibilidad. Para ello se empleo el paradigma cualitativo como metodología, ya que permite conocer, el porqué y el cómo, sucedieron los procesos de interacción social, generando todo esta indagación un conocimiento acumulado y lecciones aprendidas, que contribuyan a mejorar el programa. El enfoque onto-epistemológico fue hermenéutico, eminentemente interpretativo, ya que nos permitió estudiar el fenómeno tal como se presenta, permitiendo conocer la estructura y esencia de los procesos en el programa. Se estudiaron 71 docentes y 8 directivo de cinco escuelas. Se empleo los grupos focales a docentes, directivos y planificadores como técnica de recolección de información, así como los datos reportados por encuestas semiestructuradas y revisión documental. Se encontró que el programa estaba bien fundamentado y adecuadamente diseñado. Los docentes lo consideraron útil para su vida personal y profesional, además de sostenible en el tiempo considerando que la participación de la comunidad educativa debe mejorar. El presente trabajo de investigación permitió conocer las bondades y la utilidad de la investigación cualitativa en la evaluación de programas de corte social, igualmente nos apporto información valiosa, en detalle y profundidad de los procesos vividos, que por métodos cuantitativos tradicionales no se pudieran haber obtenido, aportando datos de gran utilidad a los gestores del programa para mejorar estrategias y reestructurar objetivos.

Palabras claves: Escuelas, promoción de la salud, evaluación cualitativa, investigación evaluativa

Summary

The project of Extension “Health-Promoting Schools” was started in 2002 in order to educate future generations and provide them the abilities, skills and knowledge needed to promote their health, as well as the family and community health by strategies of educative intervention to children and educators. Seven years after developing the project, it was necessary to do a qualitative evaluative research with the aim of assessing the planning process, the implementation of the training program for educators and its sustainability. The qualitative paradigm was used as a methodology because it permits to know why and how the social interaction process happened, creating with all these inquiries, an accumulative knowledge and learned lessons that contribute to improve the project. The ontological and epistemological approach was hermeneutic, basically interpretative. It permitted to study the events exactly just as they are, allowing to know the structure and essentials of the processes in the project. The sample was made up of 71 educators and eight members of the board of five schools. The technique for collecting information applied to educators, members of the boards and planners was the focus group, as well as the data gathered by semistructure questionnaires and documental revision. It was found that the project was well supported and adequately designed. The educators consider the project useful for their personal and professional life. The project is sustainable through the time; however the participation of the community should be improved. The present study permitted to know the usefulness and goodness of the qualitative research for the assessment of a project of social nature. It also contributed with valuable, extensive and detailed information about the processes experienced. This information could not be found if the research had been done by the traditional cuantitative methods, giving very useful data to the responsible staff who implemented the project to improve strategies and redefine objectives.

Key words: Schools, health promotion, evaluative research

EVALUATIVE RESEARCH OF THE “HEALTH-PROMOTING SCHOOLS” PROJECT

Gasperi. Romero, Rafael.

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.
Dean of Health Sciences.
Titular Professor, Department of Preventive and Social
Medicine.
Email: rgasperi@ucla.edu.ve

1. INTRODUCCIÓN

Venezuela vive momentos de profunda crisis, y en situaciones como estas de gran incertidumbre, existen sectores de la población que sufren con mayor intensidad los rigores de un país en constante cambio. La población infantil, sobre todo la escolar que representa un 23% de la población general, resulta afectada con problemas como las altas cifras de fracaso académico, deserción escolar y el alto índice de niños fuera del sistema educativo. A lo anterior se suman factores que contribuye a agravar la situación de este grupo etario, como su estado de salud, encontrándose un alto porcentaje de desnutrición, problemas infecciosos parasitarios, defectos visuales y auditivos que dificultan el rendimiento escolar y su éxito académico (Ministerio de Salud y desarrollo Social., 2002).

Los servicios de salud escolar de los Ministerios de Salud, sólo cubren un 22% de esta población y las escuelas no cuentan con la dotación suficiente ni la preparación de los docentes para solventar estos problemas. Esta situación deja a este grupo de población en un estado de vulnerabilidad tal, que puede afectar el desarrollo y crecimiento físico, mental, social y espiritual, de casi una cuarta parte de nuestra población, dejando como consecuencia con un futuro incierto para nuestro país.

En tal sentido, surge una estrategia viable para solventar parte de los problemas antes citados, como es la creación de las redes de Escuelas Promotoras de Salud, cuya intención es promover una mejor calidad de vida de los alumnos en el ámbito de su escuela y que trascienda a su entorno y mejore en consecuencia su rendimiento académico y su futuro desempeño como ciudadano.

Una Escuela Promotora de Salud es aquella que proporciona condiciones óptimas para el desarrollo emocional, intelectual, físico y social de los niños. En ella se trata de promover, fomentar y permitir la adquisición de habilidades personales y sociales que

conduzcan a crear valores y actitudes positivos hacia la salud, como: la capacidad en la toma de decisiones personales, la participación, el autocuidado de su salud, la solidaridad, cooperación e igualdad, elementos que deben estar acordes al desarrollo físico, mental y sociocultural del niño (Organización Panamericana de la Salud, 1995). El papel del docente es favorecer y permitir el desarrollo de estas habilidades: la escuela y el Ambiente Organizacional de la institución tienen gran importancia en la formación integral del estudiante.

Estas estrategias de intervención socio-educativa dirigida a lograr un mayor impacto en los cambios de hábitos y conductas de los estudiantes y a mejorar el ambiente escolar y el de su comunidad, necesita de un sistema de monitoreo y evaluación de programas para asegurar su éxito.

Un problema siempre latente en la implementación de programas y programas socioeducativos, es en primer lugar, que los sistemas de monitoreo y evaluación no se ejecutan con rigurosidad o simplemente no se realizan, y siempre están dirigidos a evaluar resultados y muy pocos hacia analizar procesos. Se olvidan aspectos como el grado de cumplimiento de los procedimientos, cómo ocurrieron éstos, cómo fue el nivel de interacción o participación de la gente en las actividades, así como el grado de apropiación de los participantes con los programas y programas (Aguilar y Ander , 1992). En segundo lugar, los modelos tradicionales de evaluación tienen una clara tendencia a cuantificar hechos y son poco eficientes al momento de explicar constructos sociales tan complejos como salud - enfermedad. Muchos de estos estudios aportan una información insuficiente para mejorar el ámbito de actuación de los gestores en la toma de decisiones, dirigidos a mejorar o reconducir los programas o actividades en programas sociales. Es cuando surge la pregunta al investigador ¿será posible diseñar un modelo de evaluación que no sólo aporte información cuantificable de los hechos, sus porcentajes y tasas, sino que permitan responder preguntas “cómo”, “por qué” “qué se aprendió” y que además genere conocimiento para la toma de

decisiones bien fundamentados a los gerentes de programas sociales.

En la Declaración sobre Ciencias y el Uso del Saber Científico promulgada en Hungría en 1999, reconoce ampliamente las considerables repercusiones que la investigación científica y sus aplicaciones puede traer al crecimiento económico y al modelo de desarrollo humano sostenible, incluyendo la mitigación de la pobreza y el bienestar de los grupos más excluidos, como los niños. Se ha reconocido además, en la misma Declaración, la necesidad cada vez mayor de conocimiento científico disponible, para apoyar la adopción de políticas ya sea en el sector público o en el privado, teniendo presente, en particular, la influencia que la ciencia ha de ejercer en la formulación de decisiones de carácter normativo o regulatorio (Jackson, 2002).

Autores como Fernández Ballesteros (1995) han contribuido a posicionar la evaluación más allá del campo teórico, para llevarla al plano político, permitiendo así a los planificadores y la administración tomar las decisiones más acertadas. Es así, como desde la década de los 80, se ha empleado esta combinación entre ciencia y gestión en lo que se denomina Investigación evaluativa, que De la Orden (1991) la define como un proceso sistemático de recogida y análisis de información fiable y válida para la toma de dediciones sobre un programa educativo. Al respecto Pérez Serrano (2000) añade, se puede hablar de esta modalidad de investigación en la medida en que ella se lleva a cabo de manera sistemática, controlada, rigurosa y mediante diferentes modelos o paradigmas para realizarla. Para Pérez Juste (1995):

“Es un proceso sistemático, diseñado intencional y técnicamente, de recogida in formación rigurosa – valiosa, válida y fiable-orientada a valorar la calidad y los logros de un programa, como base para la posterior toma de decisiones de mejora, tanto del programa como del personal implicado y de modo indirecto del cuerpo en el que está inmerso.”

En este sentido, la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Oficina Panamericana Sanitaria (OPS) han mostrado interés en apoyar iniciativas, orientadas a promover el diseño colectivo de modelos y metodologías de evaluación innovadoras, que den respuesta y produzcan conocimiento en el ámbito de programas de intervenciones socioeducativas, como el Escuelas Saludables (Organización Panamericana de la Salud 1999).

En ese mismo orden de ideas, se plantea no sólo resolver problemas a través de programas bien planificados, acertadamente dirigidos y eficientemente ejecutados, sino también contar al mismo tiempo con un plan de evaluación integral de éstos, para medir el cumplimiento de los objetivos propuestos, dar explicaciones de “cómo” y “por qué” sucedieron los hechos y de esta forma mejorar el programa y maximizar el uso de los recursos.

El presente trabajo pretende dar aportes en este sentido, ya que en nuestro contexto son pocos los sistemas de evaluación que involucran estos aspectos cualitativos que complementa la información obtenida de evaluaciones tradicionales.

Es por ello que los objetivos generales de esta investigación son:

1. Realizar una investigación evaluativa de tipo cualitativa, con apoyo de datos cuantitativos a las fases de: a) planificación, b) los procesos llevados a cabo en la ejecución, específicamente en un plan de capacitación, c) resultados parciales, así como a la sostenibilidad del programa en el tiempo;
2. De igual manera, con las conclusiones y sugerencias del trabajo, proporcionar información útil para reorientar el mencionado programa y que además apoye la evaluación de procesos de otros programas de promoción de salud similares.

2. EL MÉTODO

2.1 FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA

Este trabajo se inscribe en el paradigma cualitativo, justificado en el hecho de que su objeto de estudio, es la evaluación de un programa de gran contenido social, en donde existe la necesidad de interpretar desde la vivencia de los actores una experiencia en promoción de salud, cuya realidad compleja, múltiple y relativa debe ser reconstruida y analizada no desde la mera descripción o cuantificación del fenómeno exterior o aparente, sino desde el interior, de lo no aparente, de lo que emerge y de los significados que la experiencia representa para sus protagonistas.

La evaluación sobre la cual se apoya este trabajo, centra su análisis en valorar como se dio el desarrollo del programa, desde la planificación hasta el logro de algunos resultados parciales, además de evidenciar, el que y el cómo se han hecho los procedimientos, que ha facilitado y obstaculizado los procesos, que se ha logrado y que se ha aprendido. Es aquí donde el método cualitativo aporta estrategias que permiten responder de forma más amplia, detallada y clara estas preguntas que los métodos de evaluación tradicional. De igual forma, nos permite descubrir las realidades y simultáneamente ordenarlas analíticamente, teniendo en cuenta elementos metodológicos, contextuales y relacionales.

2.2 ENFOQUE ONTO-EPISTEMOLÓGICO DEL MÉTODO.

Dentro del paradigma cualitativo o naturalista, el interpretativismo es la corriente epistemológica que más se adapta a la presente investigación por todo lo expresado anteriormente, y dentro de esta tendencia la hermenéutica es el enfoque epistemológico del método adoptado en este trabajo.

En ese sentido, el método hermenéutico-dialectico: es la disciplina de la interpretación; con este método se trata de comprender textos y fenómenos socio-educativos, se puede conocer el pensamiento humano con la ayuda de símbolos y palabras analizados e interpretados en su contexto y realidad socio-histórica (Teppa, 2005). El procedimiento básico se denomina círculo hermenéutico, el cual es una acción mental inductiva que va de adentro a afuera y de afuera a adentro, del todo a las partes y de las partes al todo. Este método en la investigación evaluativa contribuye a conocer el significado de la acción humana y en qué condiciones se realiza o se produjo su resultado, siendo esto de gran ayuda a la hora de valorar adecuadamente un resultado o una actividad en el marco de un programa social, (Martínez, 1999).

En ese caso de investigación evaluativa, esta "visión científica" debe apoyarse en diferentes fuentes de información, e incluso en instrumentos de recolección de datos de tipo cuantitativos, como una forma de aproximarse de manera más integral al fenómeno evaluado.

Como se aprecia de lo expresado hasta ahora, este estudio tanto por su naturaleza como por su enfoque onto- epistemológico se enmarca dentro del paradigma cualitativo, no obstante, se emplearon algunas técnicas cuantitativas como encuesta estructurada, escala de Likert, revisión y análisis de estadísticas. Se considero conveniente la integración de técnicas, ya que en ningún momento se perdió de vista la noción evaluativa del trabajo, tal como afirma Densin y Lincoln (2000), esto le agrega vigor, alcance y profundidad a cualquier investigación. De esta forma la información resultante servirá de insumo para la toma de decisiones con miras a repensar el programa, si fuera necesario, motivo por el cual se debería reflejar fielmente la realidad del programa en las respectivas escuelas.

2.3 EL ESCENARIO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrolla en el marco del programa Escuela Saludable en el Municipio Iribarren del Estado Lara, Venezuela, donde se ejecutan las actividades en cinco escuelas ubicadas en diferentes barrios humildes de la ciudad. El mencionado programa, que es una iniciativa propuesta por la OPS desde la década de los 80, tiene como objetivo fundamental "formar futuras generaciones que dispongan de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para promover y cuidar su salud, la de su familia y comunidad, así como crear y mantener ambientes de estudio, trabajo y comunidad saludables". Es una estrategia para mejorar las condiciones de vida de la población en edad escolar extendida por todo el mundo, sobre todo en países pobres y en vías de desarrollo. En América Latina existe una red funcionando, sin la participación de Venezuela.

En nuestro contexto, se ejecutó el programa en tres etapas: la primera contemplaba la selección de las escuelas, la presentación y negociación con el personal para desarrollar el programa, así como la implementación del plan de capacitación al personal docente y representantes de la comunidad educativa, mediante las realizaciones de ocho talleres. La segunda etapa era la aplicación de los conocimientos adquiridos en un plan de acción (de plantel y de aula particulares). La tercera etapa, monitoreo y evaluación del impacto.

En ese momento el programa además de estar planificado un monitoreo de las actividades contempladas en su tercera etapa, surgió en el seno del equipo planificador la necesidad de hacer un seguimiento de los procesos y valorar los resultados parciales o intermedios y que a su vez esto sirviera para ser presentado ante las autoridades competentes y entes financieros para darle sostenibilidad económica al programa. Esta situación coyuntural dio una pista para vislumbrar la posibilidad de diseñar un programa de investigación

evaluativo, que le fuera útil al referido programa para el diseño de un sistema de evaluación.

POBLACIÓN

El universo que cubre las cinco escuelas abordadas por el programa son 5.800.000 alumnos aproximadamente y 160 docentes con un alcance indirecto a 1200 familias. Todas las escuelas tenían en común las siguientes características: (1) manejaban una matrícula que abarcaba la primera y segunda etapa de educación básica, de 1ero a 6to grado, población escolar a la cual se dirigió el programa; (2) mantener estrecho contacto con un ambulatorio del Ministerio de Salud y de ser posible, que éstos formen parte de la red de ambulatorios donde la Facultad de Medicina hace sus pasantías; (3) todos debían pertenecer al Municipio Iribarren; (4) las características de las escuelas deberían ser "término medio", es decir no ser escuelas de primera calidad con excelentes condiciones de infraestructura, dotación y nivel educativo, donde no hiciera falta todo el esfuerzo físico y económico del programa, ni escuelas con tantos problemas de infraestructura, dotación y nivel educativo, donde el programa no pueda resolver esos inconvenientes de orden estructural y crear falsas expectativas en la comunidad educativa y frustración en el equipo.

En estas escuelas, una vez culminado el plan de capacitación, cada una diseñó su plan de acción que fue aplicado durante el siguiente año escolar, y estuvo a cargo de la comisión de salud escolar de cada institución, con los docentes y directivos planificando y ejecutando dichas actividades.

LOS SUJETOS DE ESTUDIO

Debido a que este trabajo pretendía realizar una evaluación se debieron tomar en cuenta los siguientes aspectos.

- a. Estudiar individuos que vivieron la experiencia, deberían ser los protagonistas

del proceso de indagación, deben por tanto ser representativa de los actores en sus contextos respectivos. La convocatoria para participar en el trabajo fue amplia y plural.

- b. Debe ser Heterogénea e incluir la mayor diversidad de sujetos que participaron en el programa. Los criterios de inclusión, planteados en la metodología garantizaba el cumplimiento de esta condición.
- c. El tercer criterio fue la accesibilidad (Valles, 199) la cual hizo factible la realización de la investigación dada la facilidad de localizar a todos los individuos.

Finalmente se aplicó los instrumentos y técnicas de recolección de los datos, a 90 personas, las cuales estuvieron distribuidas en tres grupos: 71 docentes, distribuidos en cinco subgrupos, 11 facilitadores y planificadores; y 8 directivos.

Dentro de las principales características del grupo de docentes se encuentran: El 59.5% de los docentes se encuentra en el grupo etario comprendido entre los 37 y 48 años; el 86.1% es del sexo femenino; el 50.6% tiene menos de 7 años en la institución; el 73.4% tiene cargo fijo y 26.6% es suplente; el 83.5% tiene tercer nivel educativo (profesional) y sólo el 8.9% tiene cuarto nivel o postgrado. En cuanto al perfil de los directivos es muy parecido al de sus docentes. En cuanto a las características de los planificadores del programa y de los planificadores y facilitadores de los talleres se encontró: De 11 individuos, el promedio de edad es de 46 años, 8 son docentes universitarios con 19.7 años de graduados y 12 años de trabajo en la institución, 8 tienen cuarto nivel de educación, 6 tienen experiencia en programas similares y 7 han ejercido cargos administrativos como directivos o coordinadores de pre o post grado.

2.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS

1. Se empleó la técnica de grupos focales y los testimonios focalizados, ambos forman parte del repertorio fenomenológico y se basan en el principio de la complementariedad propuesta por Neil Bohr, como aspecto central de la descripción de la naturaleza y sus fenómenos (Martínez, 2004). Según este principio, sólo con el diálogo, la interacción y el intercambio con los otros, especialmente con aquellos ubicados en posiciones contrarias e incluso con épisteme radicalmente diferente, podemos lograr enriquecer y complementar nuestra percepción de la realidad.

Una vez solicitado el permiso respectivo en cada escuela, se concertó la cita para la realización de la reunión del grupo focal, se conformaron tres grupos, uno de docentes, otro de los directivos y otro de los planificadores. Las características de los participantes en él eran: docentes que hubieran participado en el programa desde el inicio y asistido a todos los talleres, estar participando en ese momento en el programa, aunque no hubieran asistido a los talleres o participado desde el inicio. El número era entre 10 y 5 participantes (Martínez, 2004), el promedio de asistencia en las escuelas fue de 7 personas.

El segundo grupo focal fue con los directivos de las cinco escuelas, y el tercer grupo focal fue con los facilitadores de los talleres y los planificadores del programa y los talleres. La reunión fue previamente preparada, día, hora, lugar, y sirvió como instrumento un guión de preguntas preparado para tal fin, contenido de cinco preguntas y grabada en reproductor tipo periodista. Las reuniones duraron en promedio una hora y 10 minutos, y luego éstas fueron transcritas en el procesador de palabras Microsoft Word, para su posterior análisis.

La sesión de trabajo estuvo conformada, además del investigador y el grupo, por un asistente

al investigador, quien anotaba los aspectos más importantes de las entrevistas y aquellos temas o pasajes donde hubiere mayor controversia o exteriorización de emotividad. Al inicio de ésta se daban las instrucciones para el adecuado desarrollo de la sesión de trabajo y se les informaba de la finalidad del trabajo que se estaba realizando y de la importancia de sus aportes para el éxito de la investigación. Se explicaba la pregunta y espontáneamente se iniciaba la discusión. El investigador hacía intervenciones puntuales, sobre todo cuando era necesario aclarar una idea importante, evitar redundancias excesivas (al agotarse el discurso) o mucha dispersión del tema por cierto tiempo. Se cerraba una pregunta y se pasaba a la otra, cuando por consenso no había nada que añadir, esto confirmado verbalmente o por un silencio más o menos prolongado. Al final de la entrevista se hacía un cierre general sobre la actividad y se le daba libertad a cualquier miembro del grupo a emitir una opinión o comentario, que no hay podido hacer con anterioridad y que contribuyan con aportes al tema.

2. Se utilizó igualmente como estrategias de apoyo a los grupos focales, otras técnicas e instrumentos con el propósito de obtener información confiable y complementaria que contribuyera a una mayor comprensión de la realidad a evaluar y como prueba de validez de los resultados obtenidos. Se empleó: (a) una encuesta estructurada; (b) un cuestionario semi-estructurado y (c) revisión de documentos, estadísticas y otras fuentes.

Esta encuesta se estructuró en cuatro partes: la primera es la identificación y otros datos del participante, la segunda parte contenía preguntas sobre la participación, la tercera indagaba sobre aspectos relacionados con la sostenibilidad y la cuarta sobre la ejecución de los talleres. Contiene preguntas dicotómicas y de selección, así como una escala de Likert. Este último instrumento semi-estructurado estuvo constituido por cinco preguntas

abiertas y fue la única manera de que se recabara información sobre un aspecto de la investigación que es narrativo, donde el discurso y la secuencia de eventos era la forma adecuada de reconstruir la realidad. Las preguntas fueron diseñadas de tal forma que en una descripción breve se informa sobre un indicador preciso y sólo los elementos necesarios. Igual que el instrumento anterior fue administrado en forma paralela al grupo focal, previa explicación de los contenidos y objetivos del mismo. La revisión y análisis de informes, relatorias de talleres, mesas de trabajo, resultados de encuestas, estadísticas de instrumentos aplicados a los docentes como mecanismos de seguimiento y monitoreo del programa; todos fueron utilizados como fuentes de información para la evaluación del programa.

2.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

Para el análisis de la información obtenida en los grupos focales, se empleó el programa denominado Atlas-ti, desarrollado por la Universidad de Berlín en 1994, para el procesamiento de información cualitativa asistido por computadoras, basándose en los principios de la teoría fundamentada de Glasser y Strauss (1997) y analizándose por separado las transcripciones de cada grupo focal en Unidades hermenéuticas. El cuestionario semi-estructurado, se analizó siguiendo lo que Martínez (2004) denomina propedéutica fenomenológica, con una lógica parecida a la del Atlas-ti: categorización-estructuración-contrastación-teorización, análisis que se hizo de forma manual, con las 11 encuestas de los planificadores-facilitadores. Para la revisión documental se elaboró una lista de cotejo donde se registraba la información requerida, el documento que lo contenía y el comentario de la información encontrada.

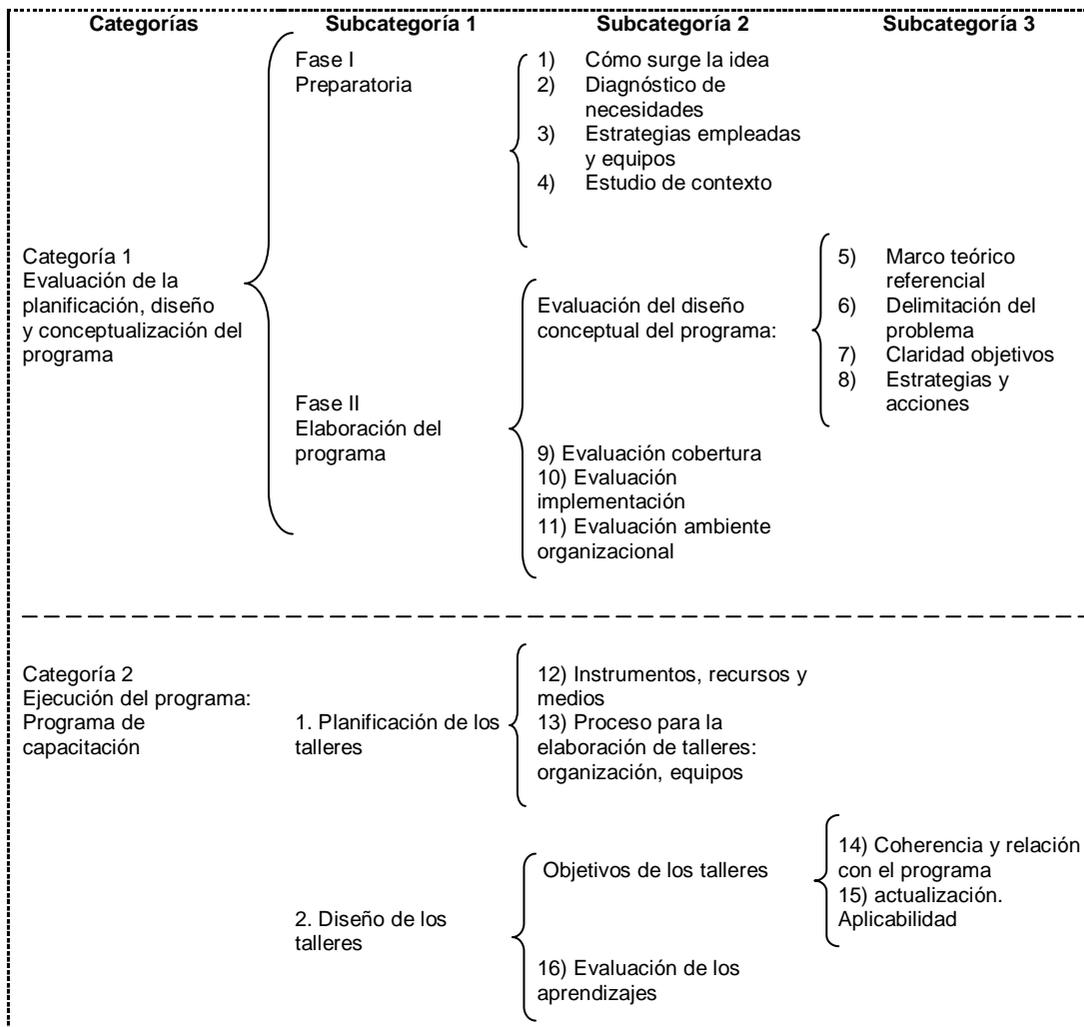
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados serán presentados por cada una de las categorías estudiadas (figura nº 1) y que fueron los

aspectos que se evaluaron del programa “Escuelas promotoras de salud”, las cuales fueron: 1) Planificación: diseño y conceptualización del programa, 2) ejecución

del programa de capacitación (los talleres), 3) resultados parciales y 4) Sostenibilidad del programa.

FIGURA 1
ESQUEMA DE ANÁLISIS



	3. Desarrollo de los talleres	<ul style="list-style-type: none"> 17) Indicadores de ejecución 18) Motivación e integración grupal 19) Nivel de incremento. conocimientos, destrezas 20) Nivel de beneficio laboral, personal 21) Coordinación y logística
	4. Facilitador	<ul style="list-style-type: none"> 22) Perfil de los facilitadores 23) Desempeño del facilitador
	5. Material didáctico empleado	<ul style="list-style-type: none"> 24) Cantidad 25) Calidad 26) Diversidad
Categoría 3 Resultados parciales	Categoría 3 Resultados parciales	<ul style="list-style-type: none"> 27) Logros 28) Dificultades
Categoría 4 Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> 1. Sostenibilidad social 2. Sostenibilidad técnica 3. Sostenibilidad Política 4. Sostenibilidad económica 	<ul style="list-style-type: none"> 29) Formación de redes 30) Estructuras organizativas 31) Identificación y apropiación 32) Voluntad y capacidades técnicas 33) Apoyo y reconocimiento Gobierno (Min: Salud y Educación) 34) Vinculación con políticas Min. Educac 35) Recursos económicos 36) Recursos materiales

Fuente: Elaboración propia

3.1 EVALUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN: DISEÑO Y CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROGRAMA

Sobre esta categoría lo primero que se debe considerar es la importancia que tiene para evaluar eficientemente un programa social, el conocer sus antecedentes, su historia, cómo surge la idea, quiénes y cómo la iniciaron.

Al iniciarse las actividades sin un diagnóstico de necesidades, estudio de contexto, un marco teórico referencial o poca claridad del problema a resolver, los programas sociales están destinados a lograr poco impacto o a desaparecer en corto tiempo. En este trabajo se indagó sobre los aspectos preliminares a la elaboración del programa, que abarca desde los detalles como surge la idea, pasando por los estudios de necesidades y de contexto hasta aquellos involucrados en la elaboración definitiva del programa como su marco teórico, objetivos, estrategias empleadas, así como la evaluación de su cobertura, implementación y el ambiente organizacional.

En ese sentido, es preciso analizar históricamente los fenómenos que se estudian para así detectar los factores que estructural y coyunturalmente le dieron origen y así entender la realidad presente (Robere, 1993). La evaluación del programa estudiado por las diferentes estrategias de recolección de información, nos permite afirmar que estuvo bien fundamentado y adecuadamente diseñado, ya que el equipo planificador tomó en cuenta muchos elementos que le daban la sustentación tanto teórica como operativa. Su experiencia en un programa anterior y la de otros países en la implementación de la iniciativa "Escuelas Saludables", así como el marco legal en la Ley Orgánica de Educación que la sustenta, el análisis del complejo y conflictivo contexto social del país, con grandes deficiencias vigentes que resolver, sobre todo en el área de la salud y la

educación, les proporcionaron pertinencia y factibilidad al programa.

Todo lo anterior, aunado a un diagnóstico de necesidades en el área de la promoción de salud en las escuelas de la zona, la conformación de un equipo de docentes preparados y motivados y la existencia de recursos económicos aseguraban la viabilidad del programa. Mención especial merece, en esta fase preparatoria, la evaluación realizada sobre el ambiente organizacional de las escuelas; encontrándose características psicosociales de los docentes, parecidos a la del país, locus de control con tendencia a la externalidad y la afiliación como principal motivación social aspectos éstos que, aparentemente no influyeron negativamente en los dos primeros años, pero son estructuras de comportamiento presentes y que en cualquier momento pueden influenciar el desarrollo futuro del programa.

3.2 EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA.

En cuanto a la dimensión Ejecución del Programa y el respectivo programa de capacitación, realizado a través de los talleres dirigidos principalmente a los docentes, su planificación y diseño fueron elaborados según los parámetros comúnmente aceptados para programas de Educación para la Salud (Organización Panamericana de la Salud. 1995; Greene, y Simón, 1988;) : previsión de los instrumentos, recursos y estrategias didácticas, definición clara de los objetivos educacionales, coherencia de los objetivos con los contenidos, actualización y utilidad de los contenidos y evaluación sistemática de los aprendizajes.

La conformación del equipo de trabajo, para llevar adelante este programa fue una pieza fundamental en la planificación, diseño y ejecución de este programa. De este trabajo se extrajeron algunas lecciones aprendidas sobre este tópico, en

el "cómo" sucedieron los procesos de interacción entre todas las personas que conformaron los equipos para impartir los talleres. La base fundamental de las estrategias empleadas por estos grupos fue el modo tan particular como se dio el fenómeno comunicacional. La retroalimentación permanente, el oír con respeto al otro, la horizontalidad en la relación y el consenso en la toma de decisiones; estos elementos comunicacionales potenciaron la conformación "equipos eficientes" (Maddux, 1992), que logran los objetivos planteados en cualquier organización. En este sentido, Maddux (1992) menciona tres características fundamentales, presentes en estos equipos, como son: una comunicación efectiva y adecuado manejo de las relaciones interpersonales presentes en este equipo, así como la experiencia y el conocimiento técnico en el área, como en efecto lo poseían estos académicos, y como último elemento, el apego a ciertos valores e identificación hacia la iniciativa de Escuelas Promotoras de Salud.

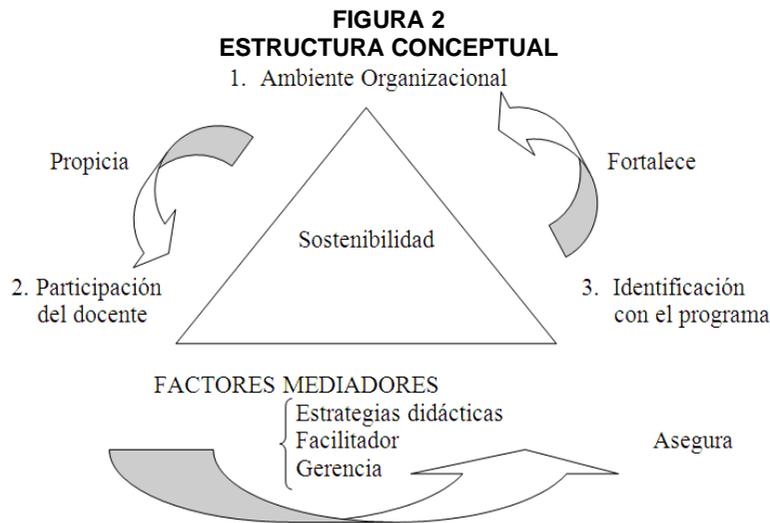
Igualmente, Katz (1979) plantea estos aspectos como: experticia y conocimiento técnico, adecuado manejo del fenómeno comunicacional y la carga valorativa y afectiva hacia los propósitos de la organización, como tres factores necesarios para el cumplimiento de las metas organizacionales. Al parecer, estos tres elementos presentes en el equipo que desarrolló el programa, permitió su ejecución sin dificultad, como se evidencia de la evaluación realizada.

3.3 RESULTADOS PARCIALES

En esta dimensión es conveniente destacar los logros parciales, que hablan a favor de su ejecución exitosa, como por ejemplo las actividades realizadas en las escuelas en el marco de sus programas pedagógicos de plantel y de aula, sobre temas de promoción de salud, según las indicaciones y objetivos propuestos en el programa inicialmente. Esta programación fue presentada posteriormente al público en general, en los recintos de la Universidad,

donde fueron recibidos con mucho entusiasmo y beneplácito para la colectividad regional. El rol del docente en este proceso y su cambio de concepción con respecto a la salud, fue un logro muy apreciado por los planificadores del programa. De la misma forma, el hallazgo encontrado sobre los tres factores determinantes para el logro de los objetivos del programa, fue de gran relevancia para el investigador y sus propósitos.

Al respecto se puede comentar que la red conceptual que emergió del discurso de los docentes sobre la relación ambiente organizacional - participación del docente - identificación con el programa, al inicio apareció como subcategorías aisladas, sin conexión y de igual importancia que el resto de ellas. Con el aporte valioso de las estrategias cualitativas y de triangulación y el análisis en profundidad y detalle que ésta tiene, emergió una estructura conceptual rica en significados y de gran poder explicativo en cuanto al funcionamiento institucional alrededor con un programa de promoción de la salud, como se señala en la figura nº 2



Fuente: Elaboración propia a partir de la actividad de campo

Como se observa en la figura 2, la sostenibilidad institucional del programa, estuvo relacionado con el ambiente organizacional de las respectivas escuelas, las cuales propician la participación del docente, asegurando así la identificación de este con el programa, fortaleciendo así un ambiente organizacional adecuado y armónico para que este se desarrolle. Como factores mediadores para que esto sucediera, fueron las estrategias didácticas y las características del facilitador de los talleres de capacitación, así como la gerencia efectiva de los ejecutores del programa.

Igual consideración tiene la categoría “utilidad” de los talleres, donde era comprensible que los docentes mencionaran la influencia en la salud del niño y su adquisición de conocimiento en el área para manejar adecuadamente estos temas. Sin embargo, refieren haber influido en su vida personal y familiar, así como en su relación con padres y representantes. Este último aspecto fue discutido en muchas de las sesiones de trabajo de los grupos focales y está claro que las escuelas saludables han

ganado prestigio en sus respectivas comunidades, ya que los docentes han aprendido a “negociar en mejores condiciones” con los representantes.

Este trabajo permitió evaluar las dificultades presentes que limitaban el avance del programa como los relacionados con el facilitador y sus estrategias pedagógicas en algunos talleres, que no eran las más adecuadas, así como las de planificación y coordinación de las actividades, especialmente el tiempo de inicio, que en algunas oportunidades no comenzaban a la hora pautada y duración insuficiente de algunos talleres.

3.4 SOSTENIBILIDAD

Con respecto a esta categoría los resultados permiten concluir que la sostenibilidad en el tiempo del programa, es percibida por todos los docentes como “posible”, pero al detallar las diferentes aristas de esta dimensión, surgen elementos a tomar en cuenta. Es así como el apoyo del docente a este proceso es casi indispensable, ya que sobre ellos

recae la realización de las actividades dentro del programa; es por ello que su participación activa y su identificación con el programa, surgen como aspectos de considerable importancia para la permanencia de la iniciativa "Escuelas Promotoras de Salud".

El trabajo permitió detectar, para nuestro asombro, hasta el elemento angular de esta triple relación, citado en la categoría Ambiente organizacional-Participación del docente-Identificación con el programa. Se trata de "cómo se vende el programa a los docentes", es decir, las estrategias didácticas y el desempeño del facilitador en los talleres, así como la planificación y coordinación de las actividades; esto permitirá motivar y entusiasmar a los participantes, siempre y cuando el ambiente organizacional de la respectiva escuela sea el más propicio para emprender estas iniciativas. Se observó la necesidad de fortalecer la estructura organizacional para darle soporte institucional al programa, los "comités de salud escolar" ya que los docentes los perciben como "débiles".

La sostenibilidad económica a pesar de que consideran que existe una gran deficiencia en materiales y equipos para desarrollar tanto las actividades académicas como las de salud, la fuerza de la motivación y la esperanza, los impulsa a creer que los recursos económicos se pueden conseguir para llevar adelante el programa. El "meollo" del asunto está en "querer" hacer las cosas y estar "comprometido" para ello.

La sostenibilidad técnica es factible y contrariamente a lo que se creía, la sostenibilidad financiera, a pesar de que la reconocen como importante, no es una limitante de gran peso. Donde sí hay poca confianza es en el apoyo político al programa, por lo que la sostenibilidad política, en un país tan convulsionado y de grandes cambios políticos, es incierta.

4. CONCLUSIONES

Es preciso que estos programas educativos, para que logren el impacto deseado, sean gerenciados adecuadamente. La gerencia de programas y programas de intervención socio-educativa, debe contemplar: reconocimiento y contextualización de los desafíos y necesidades de los usuarios, el diseño y conducción de los procesos de aprendizaje, así como la evaluación y monitoreo de los programas y programas (Jackson, 2002). Este último procedimiento, permitirá a los planificadores y gerentes, con la información suministrada, mejorar o repensar los programas así como reconsiderar actividades y procedimientos que contribuyan a que los participantes satisfagan sus expectativas y necesidades, mejorando su disposición a seguir trabajando en el programa, con mayor autonomía, mejores conocimientos y habilidades.

El aporte de este trabajo va en esta dirección, lo que se trato fue buscar la forma más adecuada para proporcionar información más amplia, clara y exhaustiva del programa en estudio. La evaluación tradicional de programas sociales refleja una realidad parcelada, al utilizar indicadores y cuantificaciones que dejan de lado aspectos tan importantes para entender procesos subyacentes, no explícitos, que se suceden en este tipo de programa. Se mencionan entre estos aspectos las representaciones mentales, construcción de significados, los por qué, cómo y las lecciones aprendidas de los procesos.

Las características de nuestro objeto de investigación, son compatibles con las cualidades de la evaluación cualitativa. La versatilidad del método permitió hacer una descripción detallada del programa "Escuelas promotoras de salud", a través de las categorías estudiadas, lo que permitió entender algunos procesos que por otras técnicas no hubieran podido conocer, por ejemplo, cómo se inició el programa y cómo se conformó el equipo de

trabajo, dos aspectos indispensables para entender sus resultados parciales. Asimismo, el método es lo suficientemente flexible, lo que permite hacer modificaciones, sobre la marcha, en su diseño como la inclusión o exclusión de categorías o subcategorías de análisis, una vez iniciada la investigación. Esto, a su vez, ayuda a resolver algunos problemas que surgen de la dinámica de evaluación de procesos, donde aparecen imprevistos metodológicos o logísticos propios de las realidades institucionales que se estudian. Aspectos como la evaluación de los resultados parciales (logros y dificultades) no estaban planteados al inicio de la investigación y la evolución del proceso indujo a incluirlos como indicadores del progreso o estancamiento del programa.

Es preciso señalar, que una vez evaluado el programa Escuela Promotoras de Salud, se encontró como hallazgo relevante, la utilidad de estas iniciativas institucionales para la vida de las personas y sus comunidades educativas, aportándoles herramientas para promocionar su salud y mejorar su rendimiento académico y darles la oportunidad de conocer otras alternativas para vivir una existencia digna.

5. RECOMENDACIONES

1. Implementar estrategias que modifiquen en los docentes, su locus de control hacia la internalidad con la intención que estos progresivamente reconozcan que sus esfuerzos tendrán consecuencias positivas hacia la consecución de las metas propuestas. Así como incentivar la motivación al logro para que promuevan el uso eficiente de sus capacidades y destrezas para su crecimiento personal y laboral, y contribuir con su trabajo a la sostenibilidad del programa.
2. Implementar estrategias dirigidas a incentivar en la comunidad educativa el reconocimiento y apego a ciertos valores, necesarios para mantener vivo el espíritu de las Escuelas promotoras de Salud, como: sentido de pertenencia, responsabilidad, solidaridad, altruismo y velar por que sean consecuentes con la Misión, Visión y valores institucionales de las escuelas.
3. Ser muy cuidadosos con la escogencia de los facilitadores e insistir con ellos en el uso adecuado de las técnicas pedagógicas, y la planificación de las actividades como el inicio de las actividades y el tiempo de duración de las mismas.
4. Implantar estrategias para concientizar en el docente el rol de promotor de la salud de sus alumnos y de la comunidad.
5. Profundizar más en el estudio del ambiente organizacional de las escuelas, específicamente en aquellos factores de la cultura organizacional, que puedan frenar o impulsar la participación del docente y de los representantes en las actividades de promoción de la salud dentro de las escuelas.
5. Se debe mantener un sistema de monitoreo y evaluación cualitativa de este programa para ir valorando periódicamente sus aciertos, fracasos y lecciones aprendidas. Este proceso debe hacerse en todas las escuelas con diferentes grados de avance en la ejecución del programa.
6. Rescatar la función del docente como promotor social, e inculcar en éstos una actitud positiva y de acercamiento a las comunidades e instituciones de su entorno. Esto le dará un posicionamiento social y reconocimiento institucional ante la sociedad, además de proyectar la iniciativa "Escuelas Promotoras de Salud" en la región y el país.
7. Buscar los mecanismos más apropiados para relacionarse y negociar en condiciones ventajosas con los organismos del Estado. Una vía pudiera ser la presentación de los resultados

de esta investigación y de las actividades de promoción de la salud que hace cada escuela.

8. Aplicar diseños de investigación cualitativa en la evaluación de programas de corte social y de ser posible complementarlos con estrategias de tipo cuantitativa.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Aguilar, M. Ander Egg E.(1992). **Evaluación de Servicios y Programas Sociales**. Buenos Aires: Editorial Lumen.

De la orden(1991) **Investigacion educativa Tecnología de la educion**. Madrid Santillana.

Denzim N., Lincoln, Y. (2000). **Handbook of qualitative research**. 2nd edition. New Park, Sage.

Fernandez - Ballesteros R. (1995) **Evaluación de programas**. Una guía práctica en ámbitos sociales, educativos y de salud. Madrid. Editorial Síntesis S.A.

Glasser, G. (1997). **The grounded theory**. Recuperado en Abril 2004 en www.groundedtheory.com/review/html

Greene, W.; Simon, B. (1988). **Educación para la salud**. México: McGraw Hill Interamericana.

Jackson, M. (2002) **Gestión de programas de educación permanente en los servicios de salud**. Washington. OPS Series Paltext.

Katz, D. (1979). **Psicología social de las organizaciones**. México: Trillas.

Maddux, R. (1992). **Como formar equipos de trabajo**. Grupo Editorial Iberoamericano S.A. Serie Minutos.

Martínez, M. (1999) **Evaluación Cualitativa de Programas**. Psicoprisma. Asociación Venezolana de Psicología Social.

Martinez, M. (2004). **Ciencia y arte de la metodología cualitativa**. México: Edit. Trillas

Ministerio de Salud y desarrollo Social. (2002) **Dirección de vigilancia Epidemiológica**. Caracas. Boletín epidemiológico semanal.

Organización Panamerica de la Salud. (1995) **Educación para la Salud en el Ámbito Escolar. Una Perspectiva Integral**. Washington. Serie HSS/Silos-37.

Organización Panamericana de la Salud. (1999) **Taller de Evaluación de Municipios Saludables**. Informe Final. Washington D.C. 2-6

Perez ,Serrano G.(2000) **Modelos De investigación Cualitativa en educación social y animación socio cultural. Aplicaciones prácticas**. Madrid. Narcea.

Perez Juste R (1995) **Un modelo para la evaluación interna y externa de programas educativos**. En educación de programas de centros educativos.Madrid.UNED.pp131-168.

Robere, M. (1993). **Planificación estratégica de recursos humanos en salud**. Serie Desarrollo de Recursos Humanos, 96. OPS Washington.

Teppa,S. (2005) **Métodos de investigación cualitativa**. Material de trabajo taller. Barquisimeto. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Valles, M. (1999). **Técnicas cualitativas de investigación social**. Reflexión metodológica y práctica profesional. Síntesis sociológica. Madrid.

E n s a y o s

LA HORA CERO DE LA POLITICA.

Pedro Amador Rangel Cruz

Doctor en Estudios del Desarrollo (UCV)
Magíster en Gerencia de las Finanzas y los Negocios
(UNY), Contador Público, Profesor Asociado UCLA
E-Mail: pedrorangel@ucla.edu.ve

El presente trabajo tuvo como objetivo final la caracterización de la acción política actual dentro del quiebre de los discursos ideológicos tradicionales. Para ello se identificaron las características básicas de los discursos políticos vigentes para mostrar su aplicación en la acción política actual, se examinó el estado de situación de algunos conflictos políticos localizados en Venezuela para determinar la coherencia con el discurso político que los rige y por último se examinó la vigencia de los discursos ideológicos en la acción política para mostrar su relación en el manejo, ejercicio y mantenimiento del poder. La metodología utilizada se fundamentó en la categoría de la investigación cualitativa, por lo que el investigador asume las características y riesgos implicados en este tipo de investigación y en la que el investigador es el instrumento de medida, debido a que prevalece el criterio de éste; son estudios intensivos en pequeña escala; no tienen intención de probar una hipótesis específica, sino más bien generar ideas para potenciar nuevas hipótesis o teorías. Se abordó como conclusión las carencias actuales de soluciones políticas estables y el uso de referentes discursivos como argumentos instrumentales para el acceso y mantenimiento del poder como ejercicio de hegemonía.

Palabras Claves: Política, ideología, discurso, poder, hegemonía

Recibido: 07 - 07 - 2010

Aceptado: 26 - 10 - 2010

Summary

This study aimed to characterize the final action within the current political breakdown of traditional ideological speeches. This identified the basic characteristics of the current political discourse to show its application in the current political action, we examined the state of affairs of some political unrest in Venezuela located to determine consistency with the governing political speech and finally examined the effect of ideological discourses in political action to show their relationship in the management, exercise and maintenance of power. The methodology used was based on the category of qualitative research, so that the researcher takes on the characteristics and risks involved in such research and the researcher is the instrument of measurement, because the prevailing view thereof; are small-scale intensive studies, they have no intention to test a specific hypothesis, but rather to generate ideas to develop new hypotheses or theories. Addressed at the conclusion of the current shortcomings and stable political solutions concerning the use of discursive and instrumental arguments for access and maintenance of power as an exercise in hegemony.

Key words: traducción del español al inglés Politics, ideology, discourse, power, hegemony

THE ZERO HOUR OF POLICY.

Pedro Amador Rangel Cruz

Ph.D. in Development Studies (UCV)
Master of Management Finance and Business (NYU),
CPA, Associate Professor UCLAE-Mail:
pedrorangel@ucla.edu.ve

1. INTRODUCCIÓN

El presente ensayo aborda la posibilidad de vigencia de la solución y uso de la política en la actual resolución de los conflictos tanto a nivel global como local. La existencia o carencia de discursos coherentes con la práctica política originan la necesidad de establecer referentes teóricos a fin de entender y explicar las nuevas relaciones de hegemonía. En algunos casos, como el venezolano se asumen discursos de cambios donde el tema de la inclusión, la participación, la distribución justa de las riquezas y enfoques de una nueva visión en la labor del estado prometen una redención social largamente preterida. Sin embargo, índices de violencia política, limitaciones que se asoman a la posibilidad de disentir, el mantenimiento del poder a contramarcha de tendencias descentralizadoras generan tensiones en la ejecución de dicho proyecto político.

El ensayo aquí presentado está compuesto por cuatro secciones. La primera sección recoge el planteamiento del problema, se indican los objetivos de la investigación y se expresa la metodología utilizada. La segunda sección contiene, de manera sucinta, algunas de las características de los discursos políticos vigentes tanto a nivel global como del local. En la tercera sección se identifican algunos de los conflictos políticos localizados en el acontecer de la política diaria y su posible coherencia con el discurso político utilizado. Por último la cuarta sección, a modo de conclusión, se reflexiona sobre los discursos ideológicos en el manejo, ejercicio y el mantenimiento del poder.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El siglo XX fue, en términos históricos, tal vez el más intenso en cuanto a transformaciones no solo políticas sino también científicas y tecnológicas. Adicionalmente, la guerra, con las dos conflagraciones mundiales y centenares de guerras de “baja intensidad”, eufemismo que oculta lo que Lévy (2002) denomina los agujeros negros de la historia, evidencian que el avance en algunos terrenos fue opacado por retrocesos bárbaros

en otros. Y resulta paradójico que en estas guerras, el adelanto científico ha modificado los conceptos de guerra convencional. El sueño socialista que duró un poco más de siete décadas, durante la cual se libró la llamada guerra fría, donde las dos superpotencias libraban el combate por territorios y satélites tanto geográficos como ideológicos, se vio cruentamente interrumpida por la desintegración del imperio soviético. Algunos pensadores sostienen, tal como Kaldor (2001) que “el final de la guerra fría podría considerarse asimismo la forma en que el bloque del Este sucumbió a la inevitable invasión de la globalización” (pp. 18) En la década final del siglo, se creó una especie de marasmo entre los afectos a régimen caído y una sensación de victoria en los oponentes. Sin embargo, pasado el impacto inicial, nuevas situaciones generan la necesidad de serios cuestionamientos no a los dogmas, sino de las formaciones y deformaciones ideológicas surgidas por el efecto que dichos dogmas han generado.

En concordancia con lo anterior, la abrogación del papel unipolar de defensor del mundo libre contra el mal, la satanización de posiciones críticas frente al poder imperante en la nueva correlación mundial, con los Estados Unidos de América en ese rol, han generado guerras sin salida, con la indefensión de ideologías portadoras de algún sentido, que han convertido la política en un ejercicio pragmático, donde el arribo del poder y su mantenimiento son el objetivo de actuación permanente.

En nuestro entorno, América Latina es heredera de conflictos políticos donde, a decir del ya citado Lévy (2002), “al horror de morir, se añade el horror de morir por nada”. El caso de la insurgencia colombiana es paradigmático. Más de cuarenta años de conflicto solo han dejado muerte y destrucción, sin cambios estratégicos significativos en una guerra que prácticamente se ha convertido en un oficio. Los bandos enfrentados presenten argumentos parecidos. La defensa de los campesinos, su derecho a la tierra, la libertad y otra serie de dogmas que de no ser por lo dramático de las circunstancias parecerían huecos

lugares comunes. Detrás de todos estos combates, tanto de guerra verdadera como verbales, existen intereses crematísticos por el control del comercio ilícito de la droga.

Dentro de este contexto, en los años iniciales del siglo XXI, se han presentado cambios en los protagonistas políticos de algunos países de América Latina tales como los ocurridos en Brasil, Ecuador, Argentina y Venezuela. En algunos casos, como el venezolano se asumen discursos de cambios donde el tema de la inclusión, la participación, la distribución justa de las riquezas y enfoques de una nueva visión en la labor del estado prometen una redención social largamente preterida. Sin embargo, índices de violencia política, limitaciones que se asoman a la posibilidad de disenter, el mantenimiento del poder a contramarcha de tendencias descentralizadoras que hacen de la actual dirigencia, “el nuevo mando, que se junta y sirve a poderes centrales, intenta obtener su recompensa y mas espacios para consolidar sus cuotas de poder” (pp. 1-8, Diciembre, 2004. Blanco M.) muestran disonancias entre el discurso y la acción efectiva. Adicionalmente, la adopción de practicas o intentos, según lo sostenido por Sánchez (Septiembre, 2004) “de totalizar el campo de lo popular (lo cual) se ha visto mermado por la globalización” (entrevistado por Meza (2004), actualizan acciones cuya efectividad ha sido cuestionada por sus menguados resultados a lo largo del siglo pasado.

Metodológicamente, el ensayo está enmarcado dentro de la categoría de la investigación cualitativa, por lo que el investigador asume las características y riesgos implicados en este tipo de investigación y que según Bisquerra (1989) son los siguientes: el investigador es el instrumento de medida, debido a que prevalece el criterio de éste; son estudios intensivos en pequeña escala; no tienen intención de probar una hipótesis específica, sino más bien generar ideas para potenciar nuevas hipótesis o teorías. La investigación es de naturaleza holística, es decir, abarca el fenómeno en su conjunto, es de carácter recursivo dado que se va elaborando en la medida que se desarrolla la investigación.

La investigación apelará en la medida de lo necesario, al uso hermenéutico o método de interpretación, de acuerdo con el rigor exigido por los autores o temas involucrados. El apoyo fundamental será de tipo documental, dado que el análisis de los fenómenos se fundamentará en la revisión de textos, documentos, datos electrónicos y libros especializados, entre otros. Esta metodología se justifica, por cuanto la intención final es intentar la aproximación de la política en cuanto a su vigencia discursiva, para cuyo logro es necesario, la interpretación, el uso holístico de los recursos teóricos y la aproximación a conceptos que aún se encuentran en proceso de gestación.

La intención del presente ensayo es la de revisar en un marco global, pero enfocado en nuestra realidad local, la simetrías o disonancias entre las ideas políticas en boga y el ejercicio del poder, a fin de hacer inteligible las razones de la violencia descarnada sin ningún soporte ideológico que le de sentido o al menos la justifique simbólicamente. Cabe buscar respuestas a interrogantes como las siguientes. ¿Existe un discurso político coherente con la acción política directa? ¿Hay componentes ideológicos identificables en consonancia con la actuación de los operadores políticos? ¿Existe algún grado de política enmarcada dentro de los grandes relatos de la Modernidad? Dentro de estas inquietudes se abordó el presente trabajo.

3. CARACTERISTICAS DE LOS DISCURSOS POLITICOS VIGENTES

La guerra preventiva, la lucha contra el terrorismo y la existencia de organismos como las Naciones Unidas, cuya legalidad y mandato ha dejado dudas en cuanto a su aplicación y efectividad, son realidades mostradas por los últimos eventos que tuvieron su inicio formal a raíz de los ataques por grupos islámicos sobre las ciudades de Nueva York y Washington. Tal como lo indica Cebrían (2004) “la decisión de invadir Irak fue, en parte, una represalia por el ataque terrorista de Al Qaeda contra las Torres Gemelas, aunque sus motivos reales residían en el interés geoestratégico de las grandes potencias por el control de las fuentes del

petróleo” (pp. 7). Este tipo de hechos evidencia discursos cuya intención está sujeta a intereses cuya razón política es distinta a su enunciado formal. El argumento de la guerra preventiva subyace en una presunción de exportación de la democracia liberal a realidades y culturas cuyas bases son distintas y diferenciadas. El punto significativo es, que en función de emergencias por este tipo de ataques, la tendencia a nivel interno es hacia la limitación y supresión del ejercicio de libertades con base a las necesidades de seguridad.

Las marcadas tendencias reduccionista sobre la interpretación de los resultados electorales, donde la obtención de la mayoría origina comportamientos de desconocimiento de las minorías, conforman también otro aspecto del panorama político actual. La asunción de la mayoría como argumento para la imposición de verdades, tienden a obviar que esta origina legitimidad formal, en decir, legal, pero sin ninguna característica de trascendencia permanente Surge aquí la necesidad de acotar que no se puede convertir la democracia; entendida esta como un sistema político donde la libertad individual, el respeto a la disidencia y la representación de las minorías, entre otras características; sea una ideología, cerrada, doctrinaria y fundamentalista. Con respecto a esta última consideración de fundamentalista, Cebrián (2004) acota que esto alude a “todo aquel que entiende que existe una única manera de ser, y una única manera de pensar” (pp. 23). Este hecho plantea interrogantes sobre la posibilidad de imponer la democracia, aun con la utilización de métodos no democráticos.

Estos comportamientos, donde se argumenta la defensa de una verdad indiscutible y de un sistema superior, tienden a desplazarse hacia el mesianismo y hacia el populismo, que en última instancia derivan hacia autoritarismo. En la actual coyuntura, este tipo de comportamientos se ven potenciados por el uso de los medios de comunicación, que tienden a convertir en espectáculo para el consumo de los espectadores pasivos, la puesta en escena de este tipo de prácticas. Más aun, la influencia mediática impregna amplios

sectores del acontecer mundial. Las transmisiones de las guerras, las visitas papales, los siniestros naturales, forman parte de la mercancía mediática en boga.

Otro frente importante, cuyos orígenes diversos no dejan de ser comunes en varios países del continente, está en la exacerbación de los movimientos insurreccionales, donde, tal como lo sostiene Altuve (2005) se “defienden ideas ultra nacionalistas, socialistas, militaristas e indigenistas y alientan la xenofobia” (pp. 1-12) especialmente contra Estados Unidos. Tal es el caso del movimiento Etnocacerista del Perú, los cuales se definen como similares y afines con líderes latinoamericanos como Hugo Chávez de Venezuela, Evo Morales de Bolivia y con el movimiento insurgente colombiano. Se catalogan como movimientos de izquierda y su origen son los cuarteles militares. La mayoría de los argumentos esgrimidos por estos movimientos es la redención social de las grandes masas desposeídas mediante la intervención de elites “populares”, la cual, según Desiato (2002) se basan en un “populismo cualitativo, pues al negar a los individuos todos sus derechos en aras del pueblo concebido bajo la modalidad de voluntad común, terminan por otorgarle el poder a unos pocos líderes, que son los encargados de interpretar tal voluntad común, sobre todo cuando está ausente” (pp. A-11). Este tipo de movimientos esta incentivado por la carencia de partidos con idearios, capaces de parlamentar, hablar y escuchar. No deja de ser curioso que este tipo de movimientos redentoristas se caractericen por la intolerancia, precisamente al dialogo y al reconocimiento del adversario. Adicionalmente, el solo hecho de haber nacido en un suelo determinado o pertenecer a una etnia específica, es pasaporte para formar parte del pueblo revolucionario. Tal como lo sostiene Chua (2003) “la identidad étnica puede ser a la vez producto de la imaginación humana y estar gravada en lo más recóndito de la historia, fluida y manipulable, y aun así lo bastante importante como para matar por ella” (pp. 26). Pero no solo en nuestro continente, sino también en Europa se ha visto el renacer de movimientos de esta naturaleza, que han llevado a desarrollar una nueva forma de violencia organizada. Detrás de las

guerras de “limpieza étnica” de las Balcanes, se sostiene una teoría, que según Kaldor (2001):

“sostiene que el nacionalismo se ha reconstruido con fines políticos. Esta opinión está vinculada a la concepción “instrumentalista” del nacionalismo, según el cual, los movimientos nacionalistas reinventan versiones concretas de la historia y la memoria con el fin de construir nuevas formas culturales que sean útiles para la movilización política.” (pp. 53)

Es pues esa interpretación instrumental, lo que desvirtúa el sentido político de la negociación por integristas que tienden a generar situaciones de guerra. Dentro de este contexto puede ubicarse la ya larga insurrección en Colombia. No deja de ser paradójico que por un lado, las denominadas Autodefensas Unidas de Colombia, de tendencia ultraderechista argumente que su intención es la de proteger a los campesinos para que cultivan la hoja de coca y extraerlos de las injusticias a las que son sometidos, y por otro lado; Las Fuerzas Armadas de Liberación de Colombia, de tendencia izquierdista; argumentan que protegen a los campesinos, dado que representan el proletariado rural sometido a la explotación de los latifundistas, según lo sostenido por Lévy (2002)

No solo en los países latinoamericanos se presentan protestas con cariz reivindicativas. El movimiento antiglobalización, con su aversión al libre mercado está en proceso de crecimiento. Atacan locales pertenecientes a grande cadenas de empresas transnacionales, a las empresas productoras de alimentos transgénicos. En noviembre de 1999, un grupo de varios miles de persona generaron profundos disturbios en la ciudad norteamericana de Seattle, protestando contra las desigualdades que producen la globalización y el libre mercado. Existen movimientos similares en Canadá, Francia, Italia, etc. Con respecto al significado de estos movimientos, Chomsky, citado por Dahbar (2000), sostiene que

“hay varios elementos importantes. En primer lugar, no se dio de manera espontanea, sino que fue el resultado de eficientes actividades educativas y organizativas, realizadas a gran escala y durante cierto tiempo, tanta nacional como internacionalmente. Esto demuestra que un trabajo serio y esforzado puede tener resultados positivos (...) Había grupos indígenas, de solidaridad con el tercer mundo, trabajadores, ecologistas, gente interesada en asuntos comerciales, y todos encontraron una agenda común”. (pp. H4-5)

Algunos teóricos de la izquierda tradicional, ven en estos movimientos, procesos de constitución de una nueva versión del movimiento revolucionario, dentro del viejo concepto marxista, tal como lo sugiere Rangel (2004). No deja de ser interesante que estos pensadores vean este tipo de organización en estos movimientos, donde no dejan de observarse oportunistas, sin ningún soporte ideológico definido y con acciones más espasmódicas que estratégicamente diseñadas,

Otro escenario que puede materializar las características del discurso político actual es el representado por lo que Boutros Ghali (2004) denomina “los nuevos guetos”. La naturaleza y constitución de estos se diferencian de los antiguos, sobre todo por sus dimensiones. Los actuales pueden constituir no solo un suburbio, sino también un país, una región y hasta un continente. Está compuesto por los países, eufemísticamente denominados menos avanzados, que conforman en su mayoría el África Subsahariana. En orden de significación, siguen los denominados “Estados fracasados en los que se incluyen países como Sudan, Sierra Leona, Angola y algunos estados de la ex republica Soviética. También Boutros Ghali incluye en esta clasificación “los campos de refugiados, o de desplazados, algunas poblaciones indígenas y minorías oprimidas” (pp. A-11). Por último, están las grandes barriadas, favelas, sectores pobres de las grandes megalópolis que constituyen los cinturones de miseria, no solo de los países del tercer mundo, sino

también en los países opulentos o desarrollados. La característica principal de estos guetos es el hacinamiento de millones de seres humanos cuyo ejercicio vital se limita a la supervivencia en condiciones por debajo de la media de la pobreza crítica. Este hecho desmitifica la reducción de la pobreza en el nuevo orden unipolar. Causas diversas se pueden esgrimir, entre las que destacan la violencia endémica, la corrupción de las elites dirigentes, la exclusión social, la organización criminal, el fundamentalismo religioso, etc. Sin embargo, dentro de las raíces profundas está lo que Lasch (1996) acota cuando sostiene que:

“Si el derrumbamiento de las construcciones internas se limita al mundo de la delincuencia, sería quizá posible restaurar un sentido de obligación combinando los incentivos con una aplicación más estricta de la ley. Pero la cultura de la desvergüenza no es patrimonio exclusivo del submundo. Las clases delincuentes se limitan a imitar a las clases más altas en su deseo de satisfacción inmediata así como a la identificación de la satisfacción con la adquisición material. Por eso tenemos que preguntarnos a que se debe este descenso generalizado de los niveles de conducta personal, que en otros tiempos se consideraban indispensables a la democracia.” (pp. 184).

La solución a este tipo de estado de cosas no pasa solo por la atención económica y social, sino que también está relacionado con valores de coherencia entre la actuación de las elites y el discurso político sobre la tolerancia, el compromiso y la cultura. La separación que produce el avance tecnológico, la virtualidad de los procesos financieros y la carencia de contacto físico con los operarios de la producción y el consumo, generan una indiferencia cómplice y criminal en la constitución de estos guetos.

Estos reductos de miseria y hambre generan tensiones sociales y políticas, que aunado a las carencias de una formación ideológica política creíble, pueden originar consecuencias violentas, costosas en vidas humanas, y peor aún, con resultados inútiles y

con una exacerbación de la miseria y la injusticia social y económica. En este sentido, Andrés Serbin, entrevistado por Soto (2005), explicaba que “América Latina es la zona más pacífica del mundo. Pero nosotros nos hacemos la pregunta ¿Por cuánto tiempo más?. No tenemos conflictos como las Balcanes o África, pero por los estudios que hemos desarrollado creemos que pueden surgir conflictos armados en el transcurso de los próximos diez años” (pp. A-10).

En conclusión, puede vislumbrarse en este reducido muestrario de las situaciones políticas vigentes, que en el marco de la obsolescencia de los grandes relatos, el derrumbamiento del socialismo real y la pérdida de efectividad política de las grandes ideologías que se enfrentaron en el siglo XX, las características de exclusión, el uso instrumental de recursos étnicos, el nacionalismo y la particularización de intereses en el marco de la globalización, han limitado salidas políticas, con el agravante de tensiones que pudiesen generar grandes conflictos de alta y baja intensidad sobre un escenario de pobreza que ni ha disminuido ni se vislumbran las condiciones para que esto ocurra.

4. CONFLICTOS POLITICOS LOCALIZADOS Y LA COHERENCIA CON EL DISCURSO POLITICO

Uno de los temas más estudiados en los últimos años en Venezuela, ha sido el desmoronamiento de la democracia representativa y de partidos de Venezuela. En este escenario, uno de los principales hechos estuvo relacionado con la pérdida de contacto de la realidad de la clase política con las masas del conglomerado social. Ya en 1987, Rey sostenía que se estaba “ante una crisis del sistema populista de coalición” (pp. 239). La separación entre el discurso político y la cada día mayor dificultad de funcionamiento social y económico del sistema, exacerbaron la situación. En este sentido, Arenas y Gómez (2000) señalan que

“se fue profundizando el hiato entre el imaginario colectivo de la democracia y las prácticas cotidianas de la misma: los escándalos

de corrupción que culminaron con la acusación y destitución del presidente Pérez, si bien demostraron que los mecanismos institucionales para la resolución de conflictos entre los actores hegemónicos seguían funcionando, no lograron revertir la desconfianza ya instalada.” (pp. 36)

La insurrección violenta inicialmente fracasada logra el éxito político electoral. Para este fin, según Gómez y Patruyo (1999) “la articulación entre los diagnósticos críticos en lo económico, social y político produjo un modelo ideológico de explicación de la crisis y proposiciones de cambio, que caracterizaba a la sociedad venezolana como un conjunto de víctimas pasivas de una clase política corrupta” (pp. 201). Con este discurso se inicia un gobierno que posteriormente sería calificado por el propio Presidente Chávez como una revolución pacífica pero armada. El derrotero de este movimiento político ha transitado por numerosos conflictos, siendo significativo que uno de los elementos de crítica presente es el mismo que en sus diagnósticos, se le había adosado al sistema político anterior: el divorcio entre el discurso o carencia de este y el accionar político. En este sentido, Blanco (2005) aduce que es:

“un proceso de cambios radicales de manera pacífica y sin responder a ninguna teoría revolucionaria. Se ignora el viejo postulado según el cual sin teoría revolucionaria no hay ni atisbos de revolución. Hay conciencia de que la teoría bolivariana tiene como meta una independencia de y para los mantuanos y que el Estado que surge es para el disfrute y beneficio de los nuevos dueños.” (pp. 1-12).

Uno de los principales elementos de conflicto es la implantación de programas sociales, los cuales han coincidido con procesos electorales. Algunos analistas consideran que este tipo de acciones no están incorporadas a políticas de largo alcance, sino más bien como respuestas inmediatas. Tal como lo declaró Freitez, entrevistado por Alvarado (2004) “las políticas públicas en general no tienen conexión, no hay conexión entre lo económico y lo social” (pp. B-8). En

ese mismo sentido y refiriéndose al plan educativo denominado misiones, Irazo, entrevistado por el mismo Alvarado (2004), sostiene que “cuando asumió la actual administración, el discurso se basó en una reforma estructural de la política social, se cuestionaron los planes anteriores, pero en lugar de sustituirlos, se mantuvieron programas con menos presupuesto y otros desaparecieron” (pp. B-8). Esto genera una descapitalización desde el punto de vista social, dado que se afecta la confianza, solidaridad, conciencia cívica y asociatividad.

Un elemento importante dentro de la política de cualquier gobierno es su política comunicacional y su relación con los medios. En el caso venezolano, uno de las fuentes que más ha generado controversia es la virtual sustitución de los partidos políticos por los medios de comunicación. Tal como lo señala Schafenberg (2002) “la debilidad institucional del Estado Venezolano, ha trabado, antes y ahora, cualquier iniciativa de fundar un servicio público de radio y televisión” (pp. A-7). Esto coloca en minusvalía la capacidad de respuesta del Estado ante los medios. Sin embargo, no se ha diseñado una política propia de largo alcance. La acción del Estado ha sido la promulgación de una ley que regula la actividad de los medios y que sanciona hechos que en otro contexto se consideran opiniones válidas. Este hecho ha originado pronunciamientos de órganos gremiales internacionales, por el potencial peligro de censura que pueden generarse mediante este recurso legal.

La generación de confianza sobre los gerentes públicos se fundamenta en la ejecutoria de una acción de gobierno que brinde competencia y el logro de los objetivos sociales y económicos en plazos que no atenten contra la efectividad de la medida. El conflicto que ha afectado al actual régimen venezolano es el asociado a la gobernabilidad. En este sentido, Koeneke, entrevistado por Díaz (2005) sostiene que el problema de la gobernabilidad “hay que verlo desde dos perspectivas: en primer lugar la parte administrativo gerencial que tiene que ver con el logro de los objetivos, con diseñar y aplicar políticas públicas de forma eficaz y

transparente. Eso se logra con buenos equipos gerenciales. Pero por otro lado, hay que tener claro que contar con buenos tecnócratas no garantiza la gobernabilidad, porque hay una parte importante que es la aceptación popular” (pp. 1-5). A diferencia del presidente Pérez, quien poseía un grupo de connotados gerentes, pero una escasa aceptación popular de sus medidas; en el caso del presidente Chávez, a pesar de su apoyo popular, no ha logrado equipar el aparato de gobierno de un cuadro gerencial competente. El hecho de que existan tendencias hacia la concentración de poder, agrava y mantiene latente los problemas de gobernabilidad.

La natural predilección de un gerente o un gobernante, es rodearse de funcionarios de procedencia común a sus formaciones profesionales. El discurso participativo del gobierno se enfrenta al hecho de una práctica militarización de la administración pública. Este evento ha originado acusaciones sobre las tendencias autoritarias de régimen. Adicionalmente, tal como lo señalan Reyes y Núñez (2005) se encuentra “el anuncio presidencial de cambios en la doctrina de la Fuerza Armada Nacional, que supone la ideologización de la institución castrense” (pp. A-4). Esta situación se fundamenta en las declaraciones de Ceresole, citado por los anteriores autores, y quien sostenía que “el único partido disciplinado es el ejército. No hay otra alternativa, o Hugo Chávez recurre al ejército o no tiene nada. Se está integrando políticamente el ejército y la fuerza armada en general. Esta es la grandeza de todo esto, en el sentido de la originalidad. Es lo que diferencia a Venezuela de hoy de cualquier otra cosa que conozcamos”. Es evidente que este es el contrato ideológico que motiva esta acción política.

El uso estratégico de los recursos naturales y económicos como un elemento de la lucha política es válido siempre y cuando no atente contra la viabilidad económica de dichos recursos. De acuerdo con lo sostenido por Giusti, citado por Roth (2005), “probablemente la intención manifiesta del presidente Hugo Chávez, de vender las refinerías en Estados Unidos de Petróleo de Venezuela, encaja dentro de sus

preferencias ideológicas, pero las economías de tal decisión resultarían ser muy costosas” (pp. 2005). Las características pesadas del petróleo venezolano se adecuan a la tecnología usada por las plantas refinadoras existentes en los Estados Unidos. La línea de acción política de enfrentamiento con los estados Unidos pudiera estar asociada a la identificación como líder hemisférico que pretende desempeñar el presidente Chávez. Este tipo de acciones pudiesen entrar en contradicción con los discursos nacionalistas, al poner en peligro la operatividad económica de un mercado cautivo en el mercad internacional.

En conclusión, de algunos de los conflictos existente en la vida política actual de Venezuela, pueden extraerse potenciales síntomas de un gobierno centralizador del poder y con actuaciones que niegan el origen democrático electoral que le dieron origen. En este camino, la carencia de un discurso propio, con una teleología definida y el uso de tácticas concentradoras de poder, le imponen un sello pragmático con tendencias a mantener el poder político, sin necesidad de referentes teóricos sólidos.

5. A MODO DE CONCLUSION: LOS DISCURSOS IDEOLOGICOS EN EL MANEJO, EJERCICIO Y MANTENIMIENTO DEL PODER

Los modelos de estado clásico van perdiendo fuerza en la medida en que disminuye el poder y la soberanía. En el marco de la globalización, se generan tensiones localistas, étnicas y culturales que tienden a la diferenciación y que casos extremos, como el de Yugoslavia, terminan en la desintegración de los estados nacionales. Este tipo de procesos están signados por reenergación de nacionalismos, la exacerbación política de los fundamentalismos religiosos, los exclusivismos y los separatismos. La asunción de la posesión de verdades excluyentes, la imposición de credos políticos sin respeto a la disidencia, contribuye a crear climas cuyo desenlace es el autoritarismo o totalitarismos de nuevo cuño.

La crisis de los sistemas educativos tradicionales, con generación de capas profesionales en paro, evidencia el agotamiento del modelo y atentan contra la construcción y mantenimiento de discursos ideológicos creíbles y duraderos. La pragmática política, con la adecuación a corto plazo para las necesidades inmediatas, le resta rigor a cualquier discurso ideológico. Los medios de comunicación y los avances tecnológicos, sin un adecuado control social, se convierten en poderes mediáticos que invaden la acción política y en algunos casos las sustituyen. El caso del empresario de los medios y primer ministro italiano, Silvio Berlusconi es paradigmático.

La intolerancia es uno de los fundamentos de convivencia política. Tal como lo sostiene Cebrián (2004)

“Cuando desde el poder se dictan normas a la opinión pública sobre lo que interesa o lo que no; cuando la autoridad establece de forma autónoma qué es lo importante y lo marginal; cuando, con estólida impavidez, se denigra y descalifica al adversario; cuando el mando no solo es arrogante sino soberbio, no sirve a los ciudadanos sino que los adoctrina; cuando se cree poseedor de las respuestas justas a las preguntas justas, es señal de que comienza a contagiarse del espíritu de la inquisición.” (pp. 70)

La caída de los grandes relatos, tal como se sostuvo en párrafos precedentes, han originado una orfandad ideológica que atenta contra construcciones teóricas permanentes. A decir de Berman (1995) “la vida occidental parece estar derivando hacia un incesante aumento de entropía, hacia un caos económico y tecnológico, hacia un desastre ecológico y, finalmente, hacia un desmembramiento y desintegración psíquica” (pp. 15). Estos comportamientos facilitan la acción y tendencias excluyentes, lo cual crea audiencia para discursos redentoristas, mesiánicos y populistas.

Los acontecimientos, tal como lo sostiene Ramentol (2004) “no nacen de forma espontánea, al margen de los múltiples y complicados procesos políticos, económicos y sociales. Los procesos no se configuran sin la impronta fundamental de innovaciones científicas y tecnológicas” (pp. 15). Por otro lado, al decir de Prigogine, citado por Ramentol, nos estamos desplazando desde un mundo de certezas a un mundo de probabilidades” (pp. 15). La impronta del azar, de eventos sujetos a incertidumbre, contribuye a crear los climas propicios para la aceptación de discursos que aporten esperanzas al desencanto referido en el párrafo anterior. “El desconcierto y la perplejidad constituyen el argumento fundamental de muchos análisis sociales en el siglo XX, antes adaptados a los ciclos de la economía de mercado y a la inercia de la guerra fría” (pp. 18).

La caída del Muro de Berlín llevó a algunos pensadores a creer que esto significaba la victoria de la democracia y del capitalismo, confundiendo de manera tendenciosa, capitalismo y democracia. Se llegó a asegurar el fin de la historia, tal como lo anunció Fukuyama (1992), anunciando el derrumbe definitivo de las tiranías, tanto de derechas como de izquierdas, con el acceso definitivo al reino de las democracias liberales. Chomsky, citado por Ramentol, argumento que se trataba del fin de una historia, de esa historia, pero que ello implicaba la necesidad de iniciar la búsqueda de otra historia que capitalizara realmente un interés mayor con conceptos tales como justicia y libertad.

El discurso del Nuevo Orden internacional comenzó a perder su vigencia con las guerras de agresión hacia los países que se constituyeron en lo que los voceros estadounidense llamaron el “eje del mal.. Chomsky (2002) explica que:

“En cuanto al nuevo orden mundial, se parece demasiado al viejo, aunque con un nuevo disfraz. Se producen fenómenos importantes, especialmente la creciente internacionalización de economía, con todas sus consecuencias, incluyendo el agudizamiento de las diferencias de clase a escala global y la extensión de este

sistema a los antiguos dominios soviéticos. Pero no hay cambios sustanciales, ni se necesitan nuevos paradigmas para entender lo que está ocurriendo (...) Al igual que en el pasado, el privilegio y el poder no se someten voluntariamente al control popular o a la disciplina del mercado y por tanto, procuran debilitar la verdadera democracia y ajustar los principios de mercado a sus necesidades específicas.” (pp. 344).

La generación del clima de desencanto que evidenciaba Berman, está asociado a la carencia de alternativas teóricas en el accionar político que propendan a generar movilizaciones que presenten una alternativa real a los actuales esquemas de dominación. Los movimientos políticos que actualmente se mueven en el escenario mundial, usan diversos argumentos y asumen diversas posturas, pero en el largo proceso de acceder al poder y mantenerse en él, no presentan ningún reparo en la incoherencia de acciones y discursos que en última instancia, han cumplido con el cometido de instrumentalizar la acción política. Si tal como sostiene Crick (2001), “la política surge de la aceptación de limitaciones. El carácter de esta aceptación puede ser moral, pero más a menudo es simplemente prudente; es el reconocimiento del poder de otros grupos e intereses sociales, la consecuencia de la incapacidad de gobernar en solitario, sin mayor violencia o riesgo del que nuestro estomago es capaz de soportar” (pp. 22); es evidente que la política se encuentra en una hora menguada, donde la intolerancia, la exclusión del otro, los fundamentalismo y la instrumentación del poder político para el ejercicio de una nueva hegemonía, solo tiende a cambiar de rostro de las elites, pero en el fondo, la situación de las grandes mayorías sigue siendo una situación esencialmente igual, ahora sin el recurso, al menos subjetivo, de la creencia en los grandes mitos y en la posibilidad de tomar, tal como lo sostuviera Lukacs, el cielo por asalto.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Altuve, Guillermo (Enero, 9 de 2005). **Rebelión nacionalista en Perú**. Diario El Universal. Caracas. Venezuela.
- Alvarado, Ernesto. (Agosto, 15 de 2004). **Es grave la compra de votos a través de programas sociales**. Diario El Impulso. Barquisimeto. Venezuela.
- Arenas, Nelly y Gómez, Luis. **El imaginario redentor: de la Revolución de Octubre a la Quinta República Bolivariana**. Ediciones del CENDES. Caracas. Venezuela.
- Berman, Morris. (1995). **El reencantamiento del mundo**. Editorial Los Cuatro Vientos. Santiago de Chile. Chile.
- Bisquerra, Raúl (1989). **Métodos de investigación educativa**. Ediciones CEAC. Barcelona. España.
- Blanco Muñoz, Agustín. (Diciembre, 12 de 2004) **Poder chavista cavara su fosa**. Diario El Nacional. Caracas. Venezuela.
- (Enero, 02 de 2005). **¡Consuma tum est!** Diario El Nacional. Caracas. Venezuela.
- Boutros-Ghali, Boutros. (Diciembre, 5 de 2004). **Los nuevos guetos**. Diario El Nacional. Caracas. Venezuela.
- Cebrián, Julián (2004). **El fundamentalismo democrático**. Editorial Taurus. Buenos Aires. Argentina.
- Crick, Bernard. (2001). **En defensa de la política**. Editorial Tusquets. Barcelona. España.
- Chomsky, Noam. (2002). **El nuevo orden mundial (y el viejo)**. Editorial Crítica. Barcelona. España.

- Chua, Ami. (2003). **El mundo en llamas. Consecuencias de la globalización.** Editorial B. Barcelona. España.
- Dahbar, Sergio. (Mayo, 14 de 2000). **Seguidores de Martín Luther King diseñan nueva manera de oponerse al poder.** Diario El Nacional. Caracas. Venezuela
- Desiato, Massimo. (Abril, 7 de 2002). **Fascismo eterno.** Diario El Nacional. Caracas. Venezuela.
- Díaz, Sergio. (Enero, 2 de 2005). **Persiste la crisis de gobernabilidad.** El Nacional. Caracas. Venezuela.
- Fukuyama, Francis. (1992). **El fin de la historia y el último hombre.** Editorial Planeta. Bogotá. Colombia.
- Gómez, Luis. y Patruyo, Tania. (1999). **Entre la esperanza popular y la crisis económica: transición política en Venezuela.** Cuadernos del CENDES. Año 17. No. 43. Segunda época. Enero-abril. Caracas Venezuela,
- Lasch, Cristhoffer. (1996). **La rebelión de las elites.** Editorial Paidós. Barcelona. España.
- Lévy, Bernard (2002). **Reflexiones sobre la guerra, el mal y el fin de la historia.** Ediciones B. Barcelona. España
- Kaldor, Mary. (2001). **Las nuevas guerras. Violencia organizada en la era global.** Editorial Kriterion Tusquets. Barcelona. España.
- Meza, Antonio. (Septiembre, 2004) **El populismo del presidente atropella ciertas formas de las libertades civiles.** El Nacional. 26-12-2004. Caracas. Venezuela.
- Rangel, Domingo Alberto. (2004). **Socialismo del siglo XXI.** Editorial Vadell Hermanos. Caracas. Venezuela.
- Rey, José, Silva Michelena, José (comp.) y otros. **Venezuela hacia el año 2000.** Editorial Nueva Sociedad. Caracas. Venezuela.
- Reyes Antonio y Núñez Elías. (Enero, 9 de 2005) **Al menos sesenta oficiales ocupan cargos públicos.** El Nacional. Caracas. Venezuela.
- Soto, Gregorio. (Febrero 22 de 2005). **América Latina debe anticiparse a emergencias de conflictos armados.** Diario El Nacional. Caracas. Venezuela.
- Schafenberg, Ernest. (Diciembre, 15 de 2002) **La comunicación como un hecho de guerra.** Diario El Nacional. Caracas. Venezuela.

GESTIÓN DE PERSONAS HERRAMIENTAS CUANTITATIVAS APLICADAS A COMPENSACIONES

Julio Miranda Vidal

Docente de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Valparaíso y en programas de postgrado de la Universidad Finis Terrae en Chile. Contador Auditor, Universidad de Santiago de Chile. Msc. Estudios Internacionales, Usach. Msc. Dirección Estratégica de Recursos Humanos, U. Finis Terrae. Director de Desarrollo de Global Development & Knowledge (GDK).E-Mail: jmiranda@gdk-global.com

La mundialización de las relaciones internacionales obliga a plantearse ininterrumpidamente el diseño e implementación de modelos dinámicos de gestión. Nos exige una revisión de los paradigmas conocidos. El foco está en la “acción con visión”, y para constatar el grado de acierto es esencial manejar métrica empresarial, para evaluar y medir el desarrollo de los procesos organizacionales. La gestión de procesos es clave en la dirección organizacional contemporánea. En este contexto, la compensación opera como un estímulo para el desarrollo de personas y como una oportunidad para crear valor empresarial. El modelamiento de compensaciones variables debe incorporar los suficientes grados de racionalidad y objetividad para hacerlo transparente, y la subjetividad admisible debe estar acotada y contenida en la política de compensaciones. Este artículo aborda una perspectiva de formulación métrica para estas políticas, orientada a quienes tienen responsabilidades e intereses en el mundo de la gestión de personas.

Palabras Claves: gestión de persona, métrica, compensaciones.

Recibido: 29 - 09 - 2010

Aceptado: 03 - 11 - 2010

Summary

The globalization of international relations requires continuously consider the design and implementation of dynamic models of management. We require a review of known paradigms. The focus is on "action with vision," and to confirm the level of accuracy is essential to manage business metrics to evaluate and measure the development of organizational processes. Process management is key to contemporary organizational leadership. In this context, compensation operates as a stimulus for the development of people and an opportunity to create business value. The modeling of variable compensation should incorporate sufficient degrees of rationality and objectivity to make it transparent, acceptable and subjectivity must be bounded and contained in the compensation policy. This article discusses a design perspective metric for these policies, aimed at those who have responsibilities and interests in the world of people management.

Key words: people management, metrics, compensation.

PEOPLE MANAGEMENT QUANTITATIVE TOOLS TO COMPENSATION.

Julio Miranda Vidal

Faculty of Engineering Faculty of the University of Valparaiso and graduate programs Finis Terrae University in Chile. Certified Public Accountant, Universidad de Santiago de Chile. Msc. International Studies, Usach. Msc. Strategic Management of Human Resources, U. Finis Terrae. Global Development Director Development & Knowledge (GDK).
E-Mail: jmiranda@gdk-global.com

1. INTRODUCCIÓN

Las demandas crecientes de calidad, gestión y control en las operaciones de las empresas han experimentado un crecimiento sustantivo en la última década, fruto del incesante proceso de interconectividad comercial entre compañías y países.

La actividad empresarial es una compleja mezcla de ideas, recursos económicos y financieros, equipos humanos, productos, clientes y proveedores. La supervivencia de los agentes económicos requiere cuadros con formación sólida y experiencia suficiente para “agregar valor” a las empresas. El objetivo central es diseñar y ejecutar procesos racionales que permitan producir este valor añadido.

No obstante, lo que en teoría puede ilustrarse con modelos conceptuales, en el mundo empírico requiere un componente fundamental para la acción: el aporte humano. En consecuencia, los resultados obtenidos, si consideramos todo lo demás constante (*ceteris paribus*) dependerán críticamente de quienes tengan la responsabilidad de gestionar los diversos procesos de las empresas (capital humano). Esto es tan así, que en períodos de crisis, y a pesar de los vientos turbulentos, constatamos compañías, productos y marcas que logran superar la inclemente tormenta con una intensa gestión del talento. Por cierto también hay un componente ético, junto al celo de la sociedad por resguardar las reglas claras en función del bien común, que por momentos falla (AIG, Enron), pero que juega un papel central en el nacimiento y evolución de los emprendimientos que operan en un mercado y, en consecuencia, en los estadios futuros que se puedan alcanzar.

En el mundo de la actividad empresarial, especialmente en países en procesos de desarrollo, aún se suele operar con la noción remunerativa de comisiones por venta, basada en una tasa sobre los ingresos, con algún grado de distancia sobre el impacto en el ROI (Return on Investment), como medida global de desempeño de la empresa. En economías

desarrolladas es más frecuente observar que el tamaño de las compensaciones variables guarda relación con el ROI y la creación de valor organizacional. Debe tenerse en cuenta que la rentabilidad adecuada es la vida de la empresa en el tiempo y, junto con ella, la satisfacción de los propietarios (accionistas, socios) y la estabilidad del empleo de sus colaboradores.

De modo que si la organización es capaz de introducir nuevos paradigmas de gestión, en todos sus frentes, puede apoyar la convergencia de intereses, que hacen que cada persona tenga como línea central la Visión, Misión, Valores y Objetivos de la entidad, y que consecuentemente podrá desarrollar sus actividades teniendo en cuenta objetivos sectoriales estratégicos, tácticos y operativos, factores que se relacionan con calidad del desempeño, desarrollo profesional y balance empresa familia.

Para abordar esto, es ineludible la incorporación de métrica organizacional. Esta permite medir la calidad en la ejecución y sus efectos en los resultados. Para que preste la utilidad que se espera de ella es necesario que los patrones (estándares) se definan adecuadamente. Luego, lo que se busca es la definición de una carta de navegación común, dibujada sobre los mismos mapas.

Este desafío debe ser asumido por toda la dotación de la organización. Se necesita que la alta dirección se preocupe de la eficiencia del plan comunicacional que informe en el tiempo de los cambios en el modelo de gestión, pues es un proceso de liderazgo y trabajo en equipo y no una fórmula impuesta unilateralmente. Asimismo, debe establecer políticas compensatorias acordes y coherentes a la organización, su cultura empresarial y a mecanismos que permitan el aporte de cada persona a la adición de valor.

La compensación, con todos sus factores, es la contraprestación que una organización efectúa como recompensa al trabajo realizado. Es creciente observar a la compensación como la suma de una remuneración fija o base y uno o más factores de renta variable. Para una sana relación entre las empresas y sus

colaboradores, es fundamental la transparencia y objetividad en la determinación de la compensación. La parte fija es sencilla, pues emana de la convención laboral y numéricamente se observa como una partida en la respectiva liquidación salarial. Más complejo es establecer sistemas de renta variable, que reflejen, por un lado, la realidad del cargo y, por otra parte, que generen beneficios recíprocos. Inherentemente se enfrenta la dificultad del diseño de la política de compensación variable, quizás uno de los aspectos más complejos, pues debe conciliar, entre otros factores, posición financiera, claridad y alto grado de objetividad. Para apoyar esta tarea es determinante no eludir la aplicación de herramientas cuantitativas, que permitan a los responsables de recursos humanos obtener modelos que hagan converger los intereses de la empresa y del equipo humano.

2. COMPENSACIONES

El diccionario Larousse (2004) define el término Compensación en su segunda y tercera acepciones como "...2. Cosa con que se compensa: una compensación económica. 3. Der¹. Modo de extinción de dos obligaciones recíprocas..." y a renglón seguido define Compensador como: "...s.m.² Aparato destinado a compensar una diferencia o, más corrientemente, una variación".

En Miranda (2010) se apunta que "...la motivación de las personas al interior de las empresas puede orientarse a resultados mediante sistemas de renta variable, en la medida que: se defina con claridad la política a aplicar, que esta política tenga probabilidades de cumplirse y que esté alineada a las expectativas de las personas".

Por otra parte, otro estudio (Ariza y otros, 2004) señala que "...los empleados dejan de interesarse por el progreso de la empresa, porque su bienestar no está relacionado con su desempeño en la empresa", lo que se complementa con lo expresado por Pérez y Manosalva (2008): "...para generar su interés (de los trabajadores³) al menos debe lograrse que comprendan

que su bienestar está unido al de la empresa, lo que se consigue con una clara y objetiva definición del sistema de remuneración variable que se piense adoptar, de modo que ellos "accepten" las metas de la empresa".

Chiavenato (2009) clasifica la recompensa en financieras y no financieras, y aquellas las subdivide en directas e indirectas. Las recompensas financieras son las que se reflejan en la "liquidación de remuneraciones" que periódicamente⁴, junto con el pago, reciben los trabajadores.

En este trabajo asumimos una diferencia en la denominación asimilando a "compensaciones" las de carácter financiero y a "beneficios" las de carácter no financiero, recogiendo una práctica empresarial extendida en algunos países.⁵ Al tiempo que dividimos aquellas en "compensaciones fijas", como el sueldo base o directo, bonos y asignaciones, y "compensaciones variables", o rentas variables, a las del tipo de comisiones, premio al desempeño o cualquier otra que sea función de alguna variable.

Como se ha expresado, aquí abordamos una formulación de carácter métrico para el diseño de compensaciones variables. Enfocar el tema desde esta perspectiva emana de la constatación académica práctica, pues es frecuente observar, en programas de postgrado o de desarrollo de ejecutivos del área de recursos humanos, una abundancia de propuestas conceptuales, las cuales, por cierto, demuestran la dinámica de la disciplina en los años recientes y, no obstante la riqueza y el aporte de estas propuestas, al momento de responder a la pregunta ¿Cómo se hace?, se evidencian brechas concretas en diseño, formulación e implementación de modelos de compensación variables.

A menudo, en una gran masa de empresas, fundamentalmente pequeñas y medianas, este aspecto de la gestión de personas se limita a establecer sistemas de intervalos discretos asociados a tasas por intervalos, con la consiguiente carencia de proporcionalidad al interior de cada intervalo y de falta

de justicia o equidad en torno a los puntos interválicos fronterizos.

- Para propender al logro de un modelo armónico la política de compensación variable debe contener y considerar requisitos como:
- Corresponder a una contraprestación específica, se otorga una compensación respecto de un trabajo hecho claramente tipificado.
- Debe ser proporcional, a mayor desempeño mayor recompensa y su contrario sensu.
- Emplear funciones continuas matemáticamente, y éstas deben ser de complejidad acotada, facilidad de modelamiento y que reflejen adecuadamente la “política” a establecer en la organización.
- Conciliar los aspectos financieros, relativos a la disponibilidad de los recursos, y aspectos económicos, por cuanto debe verificarse que a mayor compensación también deben generarse incrementos en creación de valor.
- Debe ser comunicada adecuada y oportunamente a la dotación de la organización, indicando fechas de puesta en marcha, períodos de vigencia y, un aspecto fundamental, informar pormenorizadamente la mecánica, estructura y funcionamiento del modelo analítico, informando cuáles son las “variables compensatorias”, “funciones compensatorias” y ponderaciones en caso que el modelo sea “compuesto”.
- Debe desarrollarse las herramientas de cálculo adecuadas a la envergadura de la organización.
- Todo el rango de compensaciones ofrecidas debe ser factible de lograr, niveles irrealizables ocasionan un desplazamiento a las antípodas de la motivación.

- La política debe integrar íntimamente los objetivos de la organización y las expectativas de las personas, con el fin de lograr la adhesión requerida para su desarrollo.

De modo que el trabajo previo a la implantación de un modelo de compensación variable es arduo y debe ser riguroso e integrador de todos los intereses.

3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Evaluar el desempeño implica evaluar la calidad del trabajo realizado. Permite en forma central determinar brechas de competencias, alineamiento a los objetivos de la organización y, claramente, establecer una correlación con los niveles de retribución salarial. No obstante, evaluar el desempeño, debe, insoslayablemente, implicar la evaluación de los impactos que se producirán en el futuro, pues es el futuro organizacional el que se construye con el trabajo de hoy.

Milkovich y Boudreau (1994) se refieren a la evaluación del desempeño como “el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo”. Gómez-Mejía y otros (1997) se extienden en su definición, abordando aspectos más específicos y sensibles: “...consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos...” y concluyen: “...debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado; por el contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se debe orientar hacia el futuro”.

En la misma línea argumental aunque en forma más sintética Werther Jr. y Davis (2000) plantean “...el sistema⁶ debe ser válido y confiable, efectivo y

aceptado. Además de poseer estas características, debe² €ptarse a las necesidades específicas de la empresa”, indican además que “...el enfoque que se elija debe indicar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal”.

Con base en estos conceptos se pueden plantear factores relevantes a considerar, para precisar el concepto de evaluación del desempeño:

- Hay coincidencia en que se refiere a actos del pasado.
- Es necesario identificar los factores claves del cargo, o puesto de trabajo, esto es, aquellos que le dan la razón de ser en la organización.
- Existe homogeneidad de opiniones en cuanto a que se trata de un proceso de medición.
- Hay una aspiración común a emplear parámetros objetivos.
- Aún siendo una medida de hechos pretéritos debe contemplar copulativamente el desarrollo del talento humano organizacional y el impacto que ocasionará en el futuro, tanto en las personas como en la organización.

A pesar de estos elementos comunes, en los hechos, empleando diversos métodos de conocimiento y uso general⁷, es posible observar factores que dificultan la apreciación de la evolución (variación en el tiempo de los niveles de desempeño) y la formulación de estándares. Los más relevantes se relacionan con dos elementos:

El surgimiento heterogéneo de la subjetividad, pues generalmente estas herramientas entregan el peso de la evaluación a un evaluador, y dependiendo de quién evalúa a quien es el resultado, y

Por otra parte, aún cuando existe plena coincidencia entre los expertos, las formas de “medición” generalmente no obedecen a lógicas matemáticas que permitan medir desempeño en todo el espectro de variación de los parámetros, correspondiendo comúnmente a propuestas de tipo discreto.

4. MODELAMIENTO

Un aspecto sustantivo en el modelamiento cuantitativo de la compensación es tender a que el grado de subjetividad pueda ser controlado y acotado a un nivel predeterminado. Análogamente, el modelamiento también busca emplear funciones no discretas, para evitar “saltos” o vacíos entrópicos que no hacen sino adicionar mayores grados de subjetividad.

Una búsqueda permanente en el modelamiento es reflejar correctamente la “política” compensatoria de la organización. Para contextualizar la propuesta de este trabajo es necesario fijar el marco conceptual:

POLÍTICA DE COMPENSACIONES (PC): La entenderemos como el conjunto de criterios ex ante que la organización introducirá en el modelo de compensaciones. Estos criterios son arbitrarios y coherentes a la realidad estratégica, económica y financiera de la entidad. Asimismo, representan el conjunto de elementos que incorporan subjetividad al modelamiento, pues una vez establecida no importa quién y con qué mida, el resultado será siempre el mismo.

VARIABLE COMPENSATORIA (VC): Corresponde a la variable independiente que se compensará. Ésta debe cumplir con ciertos requisitos: Debe ser representativa de la actividad desarrollada por el ocupante del cargo; debe ser cuantificable; debe ser posible su medición continua (sin interrupciones), debe expresarse en escalas estándar como 0%-100%, 1-7, 1-10 o alguna otra similar, pudiendo adoptar escalas

diferentes en tanto sean de común y general comprensión tanto en la organización como en la industria o entorno en que desarrolle sus actividades.

FUNCIÓN COMPENSATORIA (FC): Es la relación matemática o algebraica que procesa la variable compensatoria asignándole un valor, también en una escala del tipo descrito para la variable independiente, transformándola en un resultado compensable o una compensación directa, es decir, en la variable dependiente.

COMPENSACIÓN VARIABLE SIMPLE (CS): Es aquella en que se emplea una sola variable compensatoria, pudiendo ser de modo monofuncional o polifuncional.

COMPENSACIÓN VARIABLE COMPUESTA (CC): Es aquella en que se emplean dos o más variables compensatorias, pudiendo ser cada una de ellas compuestas de modo monofuncional o polifuncional.

MODO MONOFUNCIONAL (MF): Se refiere a que para medir el desempeño de una variable compensatoria en todo el rango de valores de la variable se emplea una sola función matemática.

MODO POLIFUNCIONAL (MP): Es de modo polifuncional cuando en el rango de valores de una variable compensatoria se determinan dos o más intervalos de valores (intervalos de aplicación), definiendo para cada uno de ellos una función compensatoria diferente.

FUNCIÓN (F): Es la relación matemática que asigna uno y sólo un valor de la variable dependiente para un determinado valor de la variable independiente.

FUNCIÓN CONTINUA (FK): Es una formulación funcional matemática (F) ininterrumpida en todo su trayecto o intervalo de aplicación.

FORMULACIÓN GENERAL:

$$\text{Sea: } fc = F(vc)$$

Donde F es una función compensatoria continua en términos de vc

La función F puede tomar diversas formas algebraicas, dependiendo de la realidad de la organización, el nivel de sofisticación de los sistemas de gestión y el diseño y propósitos del ente modelador. Sin embargo, y además, hay que considerar que la formulación debe considerar la transparencia del modelo y la comprensión por parte de todos los miembros de la organización. En los hechos, y en una importante cantidad de casos, es posible sustituir con éxito curvas complejas por segmentos de funciones lineales.⁸

Sea CS = Compensación variable simple monofuncional, en tal caso:

Si en $fc = F(vc)$ fc se expresa en unidades monetarias, entonces:

$$CS = fc$$

Si en $fc = F(vc)$ fc se expresa en alguna tasa (%) y B=Bono monetario para desempeño con tasa de 100%⁹, entonces:

$$CS = fc \times B$$

En caso que CS sea concebida en modo polifuncional lo expuesto se aplica a cada intervalo de la variable independiente o compensatoria (vc), definiendo una F' para cada intervalo ($F' \leq F$).

Sea CC = Compensación variable compuesta, definida como combinación lineal:

$$CC = fc1 \times p1 + fc2 \times p2 + \dots + fcK \times pK$$

Donde:

p_1, p_2, \dots, p_K ponderaciones con $\sum_{j=1}^{j=K} p_j = 1$ y

f_{cj} función compensatoria,

Si tomamos f_{cj} funciones continuas y las modelamos linealmente¹⁰ de modo monofuncional, se tiene:

$$f_{cj} = m_j \times c_j + n_j \quad \text{con } 1 \leq j \leq k$$

Es decir:

$$CC = \sum_{j=1}^{j=k} [(m_j \times c_j + n_j) \times p_j]$$

En el caso que f_{cj} sea formulada de modo polifuncional, se tendrá:

$$CC = \sum_{j=1}^{j=k} [(m_j \times c_j + n_j) \times p_{qj}] \quad \text{con } r \leq k$$

En esta formulación la política de compensaciones (PC), representa la óptica de la organización acerca del cómo y cuánto compensar a determinados niveles de desempeño, respecto de las variables compensatorias (vc) definidas.

Además, la política de compensaciones, determina el grado de subjetividad inicial acotado que se incorpora en el modelo¹¹, el que está dado por:

I. p_1, p_2, \dots, p_K Ponderación asignada a funciones compensatorias,

II. m_1, m_2, \dots, m_K Grado de recompensa del desempeño y

III. n_1, n_2, \dots, n_K Techo o tope compensatorio para funciones inversas.

Las ponderaciones indicadas en I. permiten cuantificar la importancia relativa que la administración otorga a cada una de las funciones compensatorias definidas para compensar el desempeño. Estas emanan

de la observación, experiencia e impacto en los resultados de las variables compensatorias definidas.

Para el caso en que las funciones compensatorias sean modeladas linealmente, debe usarse la pendiente "m" indicada en II. Como un indicador del grado de propensión a pagar por un nivel de desempeño dado. Considérese que si $m_1 > m_2$ (pendientes), entonces, para x_1 y x_2 $y_1 > y_2$, es decir, el incremento marginal de la compensación es mayor para la recta de pendiente m_1 .

Sólo en el caso que la variable compensatoria opere inversamente proporcional (III.) nos encontraremos en presencia de una compensación máxima (v.gr. tasa de rechazo de productos en control de calidad, cuyo mínimo conceptualmente es cero). Si el modelamiento es lineal ésta cota estará dada por el coeficiente de posición "n" de la recta, en consecuencia, dependiendo de en qué punto se fije "n" se reflejará la política de compensación. En el evento de modelos directamente proporcionales no se produce techo matemático.¹²

Los diseñadores pueden optar por usar relaciones funcionales distintas a la función lineal, en la medida que representen de mejor medida el fenómeno y que cumplan con los requisitos del modelamiento de compensaciones.

5. CONSIDERACIONES FINALES

En la actualidad es difícil encontrar, tanto en el mundo de las empresas como en el de las organizaciones sin afán de lucro, un concepto que genere mayor convergencia que el de "creación de valor".

Creación de valor, no sólo entendido como el objetivo básico de rentabilidad financiera y la consecuente sobrevivencia de la entidad. Sino que en un sentido amplio, contemporáneo y en gran desarrollo.

En el caso de la empresa, sus actuaciones en el campo de la responsabilidad social empresarial (RSE) y

sus benéficos efectos en ella, en su entorno y en el orden civilizatorio general, la impulsan a crear valor organizacional, en tanto cuanto sus productos desde su concepción hasta su extinción se desarrollen con respeto a la naturaleza, respondan a necesidades efectivas de la demanda y se comercialicen usando artes de excelencia. La sociedad siempre premia esta conducta y, es probable, se logren objetivos superiores a los del retorno sobre la inversión.

En el caso de las personas, probablemente el mundo del trabajo ilustra claramente el concepto de crear valor. La remuneración opera como un insumo básico para el diseño y desarrollo de planes individuales y de familia. Una adecuada remuneración permite educar a los hijos, adquirir vivienda y otros bienes, acceder a salud y recreación.

En este contexto, entonces, los modelos de compensación variable merecen nuestra mayor atención, por cuanto permiten conciliar los objetivos de las empresas y las personas. La compensación variable puede emplearse como una poderosa herramienta, para todos los intervinientes, en la medida que en su diseño se cumplan cabalmente las exigencias mínimas del modelo.

Incorporar herramientas cuantitativas a la gestión de compensaciones permite delimitar el grado de injerencia de la subjetividad de en las evaluaciones de desempeño, que son las que nos conducen a la determinación de las compensaciones. Del mismo modo, permiten diseñar e implementar una política de compensaciones, que no sólo debe ser transparente y comprensible, sino que reflejo de “valores institucionales” reales.

Actualmente, las áreas de recursos humanos de las instituciones suelen ser multidisciplinarias y, según el tamaño de la entidad, disponer de sistemas, procedimientos y recursos para sus actividades. A pesar de esto, aún constatamos una brecha respecto del desarrollo de modelos propios de compensaciones, que cumplan con determinados requisitos formales. Se

ha expuesto cómo en forma sencilla, racional y rigurosa, puede aplicarse modelos de compensación variable basados en requerimientos de gestión, acotados en subjetividad, estructurados matemáticamente y que impulsan a organizaciones y personas a alcanzar objetivos propios, en completa armonía de intereses recíprocos.

6. NOTAS

1. Der.: Del campo del derecho.
2. Sustantivo masculino.
3. N. del A.
4. Habitualmente en forma mensual.
5. V.gr. Chile, México, Argentina.
6. De evaluación del desempeño.
7. V. gr. Tradicionales como escalas gráficas, elección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación, y métodos modernos como evaluación participativa por objetivos, evaluación 360°.
8. Recomendación que hacemos basados en múltiples casos empíricos.
9. La compensación debe ser cuantificada considerando que su cuantía sea menor que el Resultado Marginal que se obtiene al pagarla, de este modo se crea valor para el recompensado y para la organización. De modo que para modelos F proporcionales CS aplica perfectamente creciente. En funciones con F con proporcionalidad inversa se producen “techos” o máximos de CS, en razón de las propiedades matemáticas (v.gr. si F lineal entonces $n = y$ es la máxima compensación, siendo $n =$ coeficiente de posición).

10. Ver nota a pie de página N°8
11. En correlato con lo expuesto en torno a la nota a pie de página N°7, todo modelo de compensación variable incorpora una fracción de subjetividad. Usando esta propuesta obtenemos una ventaja central: la subjetividad queda limitada a los criterios iniciales empleados en el diseño del modelo.
12. Pudiendo establecerse dentro de la política de compensaciones.

Recursos Humanos. Miranda, Julio (Profesor Guía). Universidad Mayor. Chile.

Werther Jr., William y Davis, Keith. 2000. **Administración de Personal y Recursos Humanos**. Quinta edición. McGraw-Hill. México.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ariza, José A., Morales, Alfonso A., Morales, Emilio. 2004. **Dirección y Administración Integrada de Personas**. Primera Edición. McGraw-Hill. España.
- Chiavenato, Idalberto. 2009. **Gestión del Talento Humano**. Tercera Edición. McGraw-Hill. México.
- Gómez-Mejía, Luis R., Balkin, David B., Cardy, Robert L. 1997. **Gestión de Recursos Humanos**. Prentice Hall. Madrid.
- Larousse. 2004. **Diccionario Pequeño Larousse**. Décima Edición. Larousse. México.
- Milkovich, George, Boudreau, John. 1994. **Dirección y Administración de Recursos Humanos: Un Enfoque de Estrategia**. Sexta Edición. Addison-Westley. Buenos Aires.
- Miranda, Julio (Comp.). 2010. **Los Desafíos del Desarrollo y la Gestión de Personas (Experiencias de Empresas Chilenas)**. Documento de Trabajo, Varios Autores. Universidad Finis Terrae. Chile.
- Pérez, Patricia R., Manosalva, Claudia. 2008. **Sistema de Renta Variable Aplicado a una Empresa Manufacturera**. Tesis de Grado de Magister en

ORGANIZACIONES BASADAS EN INTELIGENCIA: APROXIMACIÓN A UNA REALIDAD EMPRESARIAL DEL SIGLO XXI

* **Lenin José, Torres Silva**
** **Joscellym Thais, Díaz Ferrer**

* Administrador. Esp. En Seguridad, Higiene y Ambiente, MSc en Organización y Sistemas, mención Gestión Administrativa. Especialista en Psiconeurolingüística. Practitioner en PNL. Docente de la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. A nivel de maestría. Docente del Centro Internacional de Educación, a nivel de pre grado. Candidato a Doctor en Ciencias Sociales, mención gerencia en la Universidad Del Zulia. Candidato a Magíster en Orientación de la Conducta del Centro de Investigaciones Psiquiátricas, Psicológicas y Sexológicas de Venezuela. Director General de FAME. Consultores Gerenciales.
E-Mail: Ltorresvenezuela@hotmail.com

** Lcda. Publicidad y Relaciones Públicas, Candidata a Magíster en Gerencia de Mercadeo, en la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Consultora Gerencial de FAME. Consultores Gerenciales. Docente del Instituto Universitario de Tecnología READIC.
E-Mail: joscellym@hotmail.com

La organización inteligente es sinónimo de una empresa que tiene el imperativo de desarrollar el conocimiento y las competencias de las personas con alto valor, que se caracteriza por una red en continua expansión de su capital humano mejorando de forma continua el manejo de las habilidades, actitudes, conocimientos y comprensión del entorno; a través del cultivo y expansión de los patrones de pensamientos donde la aspiración colectiva es aprender a trabajar en equipo para crear los resultados que se desean en función de la calidad, con una identificación progresiva del nexo social, es decir, refuerza los vínculos que las unen. Es por ello, que el presente ensayo busca analizar las organizaciones basadas en inteligencia, como una aproximación a una realidad empresarial del siglo XXI. Para lo cual se utilizó una metodología descriptiva y documental, considerando la hermenéutica para el análisis de los contenidos teóricos. Cabe mencionar que el estudio, permitió concluir que la gerencia del siglo XXI, hoy más que nunca debe estar atenta al rol que debe desempeñar en pro del factor humano de la empresa, buscar la forma de lograr una cohesión de grupo, saber utilizar todas las herramientas que el coaching ejecutivo le proporciona. Saber utilizar además, de forma eficiente, todo el legado de conocimiento que debe centrarse en el actual comportamiento del hombre en las organizaciones manifestando así su importancia e implicaciones en el ámbito organizacional y gerencial, como también en los procesos de cambio planificado dentro de las empresas con capacidad de aprendizaje.

Palabras Claves: Organización, Organización Inteligente, Flexibilidad, Factor Humano, Competencia.

Recibido: 27 - 07 - 2010

Aceptado: 05 - 10 - 2010

Summary

The intelligent organization is synonymous of a company that the mandate to develop the knowledge and the competitions of the people with loud value, that it is characterized for a net in continuous expansion of his human capital improving of continuous form the handling of abilities, has attitudes, knowledge and understanding of the surroundings; Through cultivation and expansion of the employers of thoughts where the collective aspiration is to learn how to work as a team to create the results that are desired in terms of quality, with the social linkage's progressive identification, that is, reinforces the links that join them. You are for it, than the present essay XXI. attempts to examine the organizations based in intelligence, like an approximation to an entrepreneurial reality of the century the hermeneutics for the analysis of the theoretic contentses utilized a descriptive methodology and documentary, postulate itself For which. Stroke of ball mentioning than the study, it allowed coming to an end than the management of the century XXI, today more than ever she must pay attention to the role that you must perform in behalf of the company's human factor, looking for the way to achieve a cohesion of group, knowledge to utilize all of the tools that the executive coaching provides him. Knowing how to utilize besides, of efficient form, all of the legacy of knowledge that must be put in the center in the man's present-day behavior in the organizations manifesting his importance that way and implications in the organizational and space related to management, I eat also in the change processes planned within the companies with capability of learning.

Key words: Organization, Intelligent Organization, Flexibility, Human Factor, Competition.

ORGANIZATIONS BASED IN INTELIGENCIA: APPROXIMATION TO AN ENTREPRENEURIAL REALITY OF THE CENTURY XXI.

* **Lenin José, Torres Silva**

** **Joscellym Thais, Díaz Ferrer**

* Administrator. Esp in Health, Safety and Environment, MSc in Organization and Systems, mention Administrative Management. Psiconeurolinguistica Specialist. Practitioner in NLP. Professor of the Universidad Dr. Rafael Belloso Chacin. A master's level. International Teacher Education Center at undergraduate level. PhD candidate in Social Sciences, mention management in the University of Zulia. Candidate for Master in Counseling Behavioral Psychiatric Research Center, Psychological and sexological Venezuela. CEO of FAME. Management Consultants.

E-Mail: Ltorresvenezuela@hotmail.com

** Lcda. Advertising and Public Relations, Candidate Master in Marketing Management at the Universidad Dr. Rafael Belloso Chacin. FAME management consultants. Management Consultants. Professor of the University Institute of Technology READIC.
E-Mail: joscellym@hotmail.com

1. INTRODUCCIÓN

Ante la necesidad de gestionar el cambio y de promover la mejora continua, las teorías de las empresas han ido ofreciendo distinto modelo de organizaciones y soluciones. Estos se han enfocado desde diferentes visiones de la realidad empresarial y por tanto su impacto ha sido heterogéneo. Es por ello, que la respuesta que propone la organización inteligente a la necesidad de ser competitivos en este entorno, que plantea nuevos retos cada día y en el que el conocimiento es un factor clave, es el aprendizaje a todos los niveles. Es un enfoque integrador, que incide tanto en personas como en la arquitectura de la empresa, como ejes del cambio organizativo.

Es por ello, que la empresa debe convertirse en una organización aprendedora, no se trata de modificar un sistema concreto de la empresa, sino de aprender a gestionarla bajo unos parámetros diferentes. Por tanto se puede afirmar que el ritmo al que los individuos y las organizaciones aprenden se convertiría en la única ventaja competitiva sostenible. Por ello, el concepto de organización inteligente – organización que aprende, está hoy en una clara fase de expansión y de aplicación experimental en empresas de todo el mundo.

Cabe mencionar, que en los últimos años, numerosos profesionales del mundo de la empresa, del mundo de la investigación y de la consultoría, han estado trabajando en torno a los principios y herramientas de la organización inteligente. Su esfuerzo, no ha estado, sin embargo, girado por un interés meramente académico, sino por una necesidad planteada de forma constante por las empresas.

Es por lo antes expuesto que el ensayo que se realiza, busca analizar desde el punto de vista bibliográfico-cualitativo, las organizaciones basadas en inteligencia, como una aproximación a una realidad empresarial del siglo XXI. Para sí, comprender que el cambio implícito en la organización inteligente es una transformación a largo plazo. De allí, la consideración

que el modelo de organización inteligente es una nueva forma de entender y gestionar la empresa.

2. LA FLEXIBILIZACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

Desde un punto de vista estructural – funcional, la respuesta a las nuevas condiciones parece estar en las organizaciones flexibles. Para Arnoletto (2007), las organizaciones tradicionales, adaptadas a una época de economía cerrada y de crecimiento continuo, tenían una organización basada en la jerarquía y la unidad de mando, con el agregado reciente de departamentos tecnoestructurales y de servicios. Eran arquitecturas organizativas centralizadas en el vértice, con muchos niveles intermedios y una coordinación lograda por vía vertical jerárquica (descendente – ascendente) y no mediante los flujos horizontales de la gestión directa. La economía abierta y competitiva hace inviable el mantenimiento de estas organizaciones.

Es lo antes expuesto, que el autor menciona; que no se pueden seguir utilizando esos conceptos hoy en día en las organizaciones, puesto que en la actualidad la sociedad cuenta con un buen manejo de información que permite romper con esos paradigmas tradicionalistas de esclavitud y rigidez en las empresas, para así poner en práctica nuevos enfoques como lo es la flexibilidad de las organizaciones.

En ese orden de ideas se tiene, que cuando se plantea el enfoque de flexibilidad organizacional, una organización debe ser capaz de hacer cambios en sus estructuras burocráticas marcadas por una chata y las mimas deben estar diseñadas para el aprendizaje, es decir, son organizaciones que aprenden, para así poder darle respuesta a cualquier requerimiento del entorno. Definitivamente la nueva organización que se necesita no puede hacerse con los conceptos del siglo XVIII.

Asimismo, se tiene que la flexibilidad en las organizaciones, ayuda a desarrollar nuevas segmentaciones de los mercados, generar adaptabilidad y/o polivalencia de los procesos productivos, a fin de atender nuevos requerimientos,

realizar inversiones y propiciar el crecimiento organizacional en forma rítmica y gradual y también a mantener al personal adiestrado y preparado para actuar en diferentes procesos de manera rápida y con buen rendimiento.

De igual forma, Arnoletto (2007), plantea que la organización flexible implica una reconversión cualitativa de la estructura y la gestión:

- Una visión unificada del negocio, que otorga sentido y coherencia a las diversas funciones especializadas.
- Una orientación hacia el mercado y los clientes, enfatizando la necesidad de adaptarse a ellos.
- Repensar toda la organización en función de las posibilidades abiertas por las nuevas tecnologías, para agilizarla y ubicar los procesos decisivos lo más cerca posible del cliente final.
- Establecer y explicitar a todo nivel la secuencia de actividades del negocio o "cadena del valor".
- Coordinar toda la estructura organizacional sobre la base de esa cadena del valor, en forma transversal y multidisciplinaria.
- Tender a un organigrama plano o achatado, con el menor número posible de niveles jerárquicos.
- Considerar como factor clave el hecho de disponer de la información necesaria en tiempo real.
- Conocer y servir al cliente en la medida exacta de sus requerimientos.
- Pensar en global y operar en local.

En la misma vertiente, Chase, Aquilano y Jacobs (2004), expresan que esa reconversión cualitativa se expresa en orientaciones operativas como las que a continuación se mencionan:

- Potenciar la capacidad de las unidades directas.
- Eliminar las intermediaciones que no aporten al proceso.
- Eliminar los elementos interpuestos (o vice – posiciones).
- Integrar las unidades.

- Dotar de capacidad de decisión real a cada posición jerárquica.
- Eliminar todos los elementos "de protocolo".
- Pueden reconocerse como tendencias fuertes de las estructuras flexibles:
 - La colaboración entre organizaciones
 - El aprendizaje como sistema
 - Los equipos de trabajo a todo nivel
 - La gestión y actuación autónoma de las unidades operativas
 - El abandono de la gestión reactiva y la adopción de formas proactivas de actuación.

Así mismo se tiene que las estructuras organizativas flexibles adoptan con frecuencia nuevas formas, tales como:

- Las alianzas y "joint ventures".
- Las organizaciones de responsabilidad compartida.
- Las organizaciones en red.
- Las estructuras de aprendizaje.
- Las estructuras de trabajo de alto rendimiento.

En ese sentido, se tiene que esos cambios cualitativos repercuten profundamente en la función de la gestión de los recursos humanos de la empresa. Como se trata de organizaciones basadas en equipos de trabajo independiente e interactivo, con sentido de identidad y búsqueda de resultados compartidos, es necesario:

- Movilizar sistemáticamente la inteligencia de todos los recursos humanos de la empresa, con plena confianza en sus aportes.
- Favorecer y alentar a los innovadores, que están dispuestos a arriesgarse por la empresa.
- Conceder importancia a las personas y a sus capacidades creativas.
- Formar y captar directivos que logren la adhesión de todo su personal.

- Elaborar proyectos de empresa con la participación de todas las personas y unidades de la organización.

Es por lo antes expuesto que los investigadores consideran que la organización de hoy en día, requiere de procesos descentralizados con información centralizada/distribuida, puesto que solo así se podrá mantener la flexibilidad necesaria para enfrentar y gerenciar los cambios que exige el mundo de hoy.

3. EL FACTOR HUMANO Y SU PAPEL EN EL TRABAJO

Las organizaciones son grupos de personas que se relacionan para intentar alcanzar al menos uno o varios objetivos compartidos. En una definición tan simple y genérica ya aparece con claridad el valor del factor humano evidenciándose su importancia para la obtención de los resultados (objetivos) pretendidos en proyectos que han de ser llevados a cabo por la organización. Es por ello, que cuando entramos en el mundo de la teoría según Vanegas (2002), se debe analizar una diversidad de factores, que afectan el comportamiento de los individuos en el seno de la misma.

Justamente, en ese sentido, el comportamiento organizacional se encarga del estudio y la aplicación de los conocimientos relativos, a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones, las relaciones individuo a individuo, individuo a grupo y grupo a grupo. En concreto, no se debe olvidar que el comportamiento organizacional es una ciencia de la conducta aplicada y por lo mismo se construye a partir de las operaciones hechas por varias disciplinas, tales como: la psicología, la sociología, la antropología y la ciencia política. Cada una de estas ciencias utiliza como unidad de análisis al individuo, el grupo y el sistema organizacional.

Lo cierto, que la gerencia del siglo XXI, hoy más que nunca debe estar atenta del rol que debe desempeñar en pro del factor humano de la empresa, buscar la forma de lograr una cohesión de grupo, saber

utilizar todas las herramientas que el coaching ejecutivo le proporciona. Saber utilizar además, eficientemente todo el legado de conocimiento que debe centrarse en el actual comportamiento del Hombre en las organizaciones manifestando así su importancia e implicaciones en el ámbito organizacional y gerencial, como también en los procesos de cambio planificado dentro de las mismas.

En ese orden de ideas, se tiene que todo aquello que ha originado el desarrollo tecnológico, la exigencia de la calidad, competitividad y el logro y cumplimiento de un mejoramiento continuo, como estar atento ante los cambios que deben darse dentro de las estructuras de las organizaciones, a fin de que de esa manera se pueda responder a la misión y visión que se ha establecido, y orientar el comportamiento de los individuos de tal forma que logren la máxima calidad y productividad.

En ese sentido, los investigadores exponen que en este nuevo siglo, donde las nuevas aperturas económicas y las nuevas alianzas se manifiestan en pro del logro de la conquista de nuevos mercados y en donde el sector empresarial debe desempeñar un rol determinante a fin de satisfacer la demanda de las necesidades que los consumidores exigen, el factor humano ha ocupado un papel primordial en las organizaciones.

Por supuesto, es necesario contar con los conocimientos que las condiciones actuales demandan para ser competitivos, pero también es determinante saber manejar el factor humano de la empresa, ya que es muy importante y necesario contar con un equipo productivo, eficaz, capaz de saber aprovechar las oportunidades que hoy se dan a raíz de los cambios bruscos que se ven de forma cotidiana en nuestros días. Por tanto el factor humano en los tiempos actuales se puede considerar como el recurso más importante que posee la organización, pues es el factor que le aporta valor al proceso productivo y por lo tanto, no se puede minimizar su importancia.

4. LA ORGANIZACIÓN BASADA EN INTELIGENCIA

Las organizaciones inteligentes promueven amplios derechos e información para todos, equipos libres, diversidad, redes de aprendizaje voluntarias y un "gobierno" corporativo limitado. Los empleados son libres dentro y fuera del trabajo; además son dueños de sus herramientas y de sus creaciones. Los equipos competitivos sustituyen a los monopolios internos. Las empresas se verán beneficiadas por el potencial que tienen los empleados informados y comprometidos, en contraste con la tradicional filosofía del manejo del secreto y las políticas falaces.

Asimismo Butteriss (2004), plantea que una organización inteligente es una estructura integrada, trabaja como un todo, que es capaz de tejer permanentemente la habilidad de cambiar la esencia de su carácter; tiene valores, hábitos, políticas, programas, sistemas y estructuras que apoyan y aceleran el aprendizaje organizacional. Estas tienen unas características fundamentales y que maneja de forma efectiva su conocimiento, alcanza la detección oportuna de necesidades de mercado y por su capacidad de innovación. Los sistemas de manejo de conocimiento permitirán lograr esta meta, facilitando el trabajo colaborativo y creativo de todos los miembros de la empresa.

En ese contexto se tiene que las organizaciones inteligentes, se tratan de sistemas auto-organizados, basados en el mercado, y que se gobiernan a sí mismos, aprovechan el talento y la iniciativa de todos en la empresa. En ese contexto cobra vigencia el planteamiento de Senge (2005), quien manifiesta que las organizaciones inteligentes, tienen la capacidad de aprendizaje, el cual puede ser adaptativo y generativo. Pero el aprendizaje solo es posible en equipo; por lo tanto aquí puede verse que las organizaciones inteligentes son un sistema donde se busca aprender para un mejor funcionamiento del sistema, pero ese aprendizaje solo es posible gracias a las características de ese sistema en un momento determinado y no en

otro, es decir sus propias leyes de funcionamiento y las relaciones con diferentes contextos ya sean sociales, institucionales u otros sistemas.

Cabe mencionar que, el buen funcionamiento del sistema va a estar caracterizado por una visión sistémica, donde se intente ver que es lo que subyace a aquellos síntomas que se manifiesten, es decir las propiedades emergentes. Si puede realizarse esto último, podrá lograrse con mucha posibilidad un aprendizaje en favor de la organización. Este aprendizaje repercutirá en todo el sistema, no solo como un todo, sino también en cada uno de sus integrantes, y a su vez el aprendizaje de cada individuo afectará a la organización, a la manera de una circularidad donde no hay un punto de origen, sino lo importante es el funcionamiento del sistema en sí mismo.

Para concluir es importante manifestar, pues que una organización inteligente según Senge (2005), es la organización que aprende. Este aprendizaje no lo es sólo en el sentido de aprendizaje adaptativo, sino que también tiene lugar para el aprendizaje generativo, el cual, basándose en la creatividad, permite lo que él (y su equipo) llama "metanoia": "... desplazamiento mental o cambio de enfoque, tránsito de una perspectiva a la otra". Metanoia viene literalmente de meta (más allá) y noia (de la mente): trascendencia, y, aunque el catolicismo lo tradujo como "arrepentimiento", los gnósticos antiguos lo concebían como el despertar de la intuición compartida y del conocimiento directo de lo más elevado. Este concepto contiene, para Senge, el significado más profundo del término "aprendizaje".

5. COMPETENCIAS NECESARIAS PARA DESARROLLAR UNA EMPRESA INTELIGENTE.

Para lograr organizaciones inteligentes, y mantenerlas, pues son siempre procesos inacabados, se requiere de una serie de competencias. Al respecto, Senge (2005), menciona que son cinco las necesarias básicas para desarrollar una organización inteligente,

siendo estas el pensamiento sistémico (referido a ver aquello que subyace al funcionamiento del sistema), los modelos mentales (referido a la epistemología de las personas que integran la organización, creencias puestas en juego en la relación con otros), el aprendizaje en equipo (se refiere a que el aprendizaje de las organizaciones es a través de los individuos), el dominio personal (es aquello sobre lo que hay que trabajar para lograr un aprendizaje) y la visión compartida (se construye a partir de las visiones personales, por medio de conversaciones, se intenta que la visión personal esté incluida).

En ese sentido, se tiene que la primera competencia básica referida al pensamiento sistémico, el cual puede ser entendido como la ciencia y el arte de realizar inferencias de comportamiento desarrollando una mayor y profunda comprensión de la estructura subyacente. El pensamiento sistémico es un punto de observación y un conjunto de habilidades reflexivas; un método de aprendizaje que incluye procesos, lenguaje y tecnología.

No obstante a lo anterior, el pensamiento sistémico como lo plantea Salazar (2000), es una actitud del ser humano basada en la percepción del mundo real en términos de totalidades. De esta manera, el pensamiento sistémico es holístico e integral y basado en el análisis de situaciones como en las conclusiones nacidas a partir de estas, proponiendo soluciones donde se consideran una serie de elementos y sus relaciones, conformando las estructuras de un sistema.

Bajo esta perspectiva del enfoque de sistema, la realidad que concibe el observador se establece por una relación muy estrecha entre él y el objeto observado, y por ello, su realidad es producto de un proceso de co-construcción entre él y el objeto en un espacio y tiempo determinado, constituyéndose dicha realidad en algo que ya no es externo al observador y común para todos, sino concebido para sí.

Refiere Senge (2005), que el pensamiento sistémico aplicado al estudio de las organizaciones plantea un

enfoque inter, multi y transdisciplinario, el cual ayuda al gerente a analizar la organización de una manera integral, permitiéndole identificar y comprender con mayor claridad y profundidad los problemas acontecidos con sus múltiples causas y consecuencias.

En este sentido, Morrissey (2006), asevera que viendo a la organización como un ente integrado, conformado por parte las cuales se interrelacionan entre sí a través de una estructura y un entorno determinado, el gerente o administrador estará en capacidad de poder detectar con la amplitud requerida tanto la problemática como las estrategias de cambio que a nivel humano, de recursos y de procesos sea necesario implementar para tener un crecimiento y desarrollo sostenible y en términos viables en el tiempo.

Apoyando la idea del referido autor, Senge (2005), afirma que la visión sistémica es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos para lograr el éxito y la transformación, aprovechando el entusiasmo y la disponibilidad de aprender de las personas que constituyen el potencial humano de la organización.

Partiendo de la consideración anterior, la concepción de una visión sistémica constituye una necesidad apremiante para construir conjuntamente un ideal de organización donde se valoren los cambios positivos y hacia la excelencia, destacando como elementos clave de toda organización a su gente, a través de una visión integral de la gestión administrativa, encaminada a lograr lo deseado a través de la interacción y el aprendizaje mutuo.

En esa vertiente se tiene pues, que la consecuencia de esta perspectiva sistémica, fenomenológica y hermenéutica es que hace posible ver a la organización ya no como que tiene un fin predeterminado (por alguien), como lo plantea el esquema tradicional, sino que dicha organización puede tener diversos fines en función de la forma cómo los involucrados en su destino la vean, surgiendo así la variedad interpretativa. Estas visiones estarán condicionadas por los intereses y valores que posean dichos involucrados, existiendo

solamente un interés común centrado en la necesidad de la supervivencia de la misma.

Por otro lado se tiene que la segunda competencia básica señalada por Senge(2005) es la de los modelos mentales, para lo cual el autor en cuestión expresa que son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes de los que tenemos poca conciencia. Trabajar con ellos supone volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. Así mismo, señala Senge (2005), que tienen una correspondencia casi exacta con las "Imágenes" de Morgan y están muy próximos a las "Presunciones Implícitas" de Schein.

En su mayor parte, todas las grandes ideas que fracasan no lo hacen porque las intenciones fueron débiles, o porque la voluntad flaqueó o incluso porque no existía una comprensión sistémica. Fracasan a causa de los Modelos Mentales, porque los nuevos modelos chocan con profundas imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, las cuales nos limitan a modos familiares de pensar y actuar.

De igual forma se tiene que los modelos mentales de los individuos que trabajan en una organización se mezclan configurando supuestos, generalizaciones e imágenes colectivas, que suelen influir en sus percepciones y, por supuesto, en su comportamiento. Estos paradigmas compartidos tienen una fuerte influencia a la hora de configurar la cultura de la organización, y son absolutamente tácitos (es decir, no es necesario explicitarlos en ningún momento).

En otro orden de ideas, es importante mencionar otra de las competencias básicas que señala Senge que es necesaria para desarrollar organizaciones inteligentes, la cual es el aprendizaje en equipo, el cual consiste en crear y fortalecer a los mismos fundamentalmente en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas. En el interior de los grupos se dan infinidad de relaciones inconscientes que van determinando la calidad del diálogo, tales como:

mecanismos de auto-defensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior, entre otros. Todos estos mecanismos funcionan bajo patrones que se debe aprender a reconocer y manejar para reconocer los obstáculos cuando están a punto de aparecer, permitiendo que florezca en todo momento la inteligencia del grupo.

Respecto a lo anterior, Chiavenato (2003) señala que sin liderazgo los equipos pierden el camino entre asuntos triviales e irrelevantes o simplemente se pierden entre las ambigüedades, debido a que la dirección proporciona orientación, conjunción de esfuerzos y motivación. Sin lugar a dudas precisamente la dirección del líder contribuye a orientar al equipo hacia el logro de las metas, por consiguiente resulta lógico pensar que en las organizaciones, la ausencia de un verdadero liderazgo conllevaría a la pérdida de esfuerzos y motivación.

Por su parte se tiene que en cuanto al dominio personal, la cual es otra de las competencias señaladas por Senge (2005), el cual indica que esta permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar energías, desarrollar paciencia y verla realidad objetivamente. Aquí interesan ante todo las conexiones entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre individuo y organización, el espíritu especial de una empresa constituida por gentes capaces de aprender.

En ese contexto, los investigadores expresan que la disciplina mencionada en el párrafo anterior, consiste aprender a reconocer las verdaderas capacidades propias y las de los individuos que nos rodea. Solo si se conoce quiénes somos en realidad, que queremos y que es lo que somos capaces de hacer, tendremos la capacidad para identificarnos con la visión de la organización, de proponer soluciones creativas, y de aceptar el compromiso de crecer cada vez más junto con la organización.

Por último, se hace mención de la competencia de la Visión Compartida, la cual Senge (2005), manifiesta

que es la clave para lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la empresa es que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que de sentido a su vida y a su trabajo, que apoye la visión central propuesta por el líder. Todas las visiones personales van alimentando la gran visión de la organización, y cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de sí para convertirla en realidad.

Por su parte, los investigadores manifiestan que la visión compartida es la expresión de una emoción. La misma es deseo, unión emocional, proyección de cada uno en el futuro, unión entre el futuro y el presente, fuerza para superar los retos e incertidumbres que se afrontarán. Por tanto la visión compartida deberá existir para que el “nosotros” esté representado en ella, para que los individuos y los equipos se vean como causa generadora de lo que se aspira conseguir, para que los comportamientos y los valores que desplieguen los equipos de trabajo sean los generadores de ese futuro que se anhela.

Es así que las empresas van comprendiendo que una de las claves para el éxito se encuentra en el sistema de dirección de capital humano. Para lo cual es necesario además, dotar, dentro de una cultura de colaboración, aprendizaje y sentido de responsabilidad, a la organización y a las personas de: buen liderazgo, comunicación, motivación, visión estratégica y coordinación. De igual forma los investigadores exponen que, otros elementos indispensables para desarrollar empresas inteligentes, es importante despertar la creatividad, innovación y gestión del conocimiento, tanto en forma institucional como individual, es decir, lograr que sus empleados de cualquier nivel produzcan conocimiento de sus áreas.

Al respecto tal como lo expresa Martín (2004), la creatividad se refiere al dominio de técnicas aplicadas a la innovación y cambio para modificar una situación introduciendo elementos distintos a los contemplados por el sistema, y el desarrollo del pensamiento

inductivo, entendido como la capacidad de llegar a los principios a partir del conocimiento de datos mediante un método lógico ascendente.

Esta habilidad es necesaria para la aplicación de técnicas que se usan para la búsqueda de soluciones creativas. Además comprende conocimientos relacionados con tormenta de ideas, diseño de escenarios, método integral e inventario de características. Para Leis (2001), la superación de los retos de las empresas, exigen mucha fidelidad creativa para atreverse a volar, afincados en las raíces de los valores fundamentales, esto significa la capacidad de renovar e innovar, asumiendo nuevas tareas creativas.

En ese contexto se tiene, que ese proceso de pensamiento debe manifestarse de manera continua en el gerente de las organizaciones, en el proceso de resolución de problemas, dentro de un pensamiento crítico y con una orientación integradora y dinámica, asociada con la búsqueda de la excelencia en el plano personal y organizacional. Por lo tanto, el gerente o personal directivo debe ser propulsor del cambio utilizando su creatividad, centrado en el desarrollo total del ser humano y en sintonía con las dimensiones sociales, culturales y ambientales del universo del cual forma parte.

No obstante a lo anterior, Para Leis (2001) la innovación se entiende como un proceso consistente en convertir en una solución a un problema o una necesidad, una idea creativa. Por su parte Drucker (1985), plantea que la innovación es el uso sistemático como oportunidad de los cambios en la sociedad, en la economía, en la demografía y en la tecnología; así mismo es la herramienta específica de los empresarios innovadores; es el medio por el cual se explota el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. En general la innovación es dar a conocer ejecutar nuevas ideas para elaborar el cambio, esta puede ser en una empresa, un producto servicio o en sentido económico, con la finalidad de ser productivo y sostenible.

Para Majaro (2006), el desarrollo de la innovación requiere dos ingredientes. Son tan interdependientes que una empresa no puede ser innovadora sin una significativa actividad creativa. Al mismo tiempo, la creatividad no redundaría necesariamente en una firma innovadora, pues una idea es sólo la materia prima para la innovación, y no la produce inevitablemente. Entre las ideas y la innovación tiene que haber una selección sistemática y un mecanismo de desarrollo destinado a convertir las ideas en bruto en innovaciones tangibles y valiosas.

En otro contexto, se tiene la importancia de señalar la gestión del conocimiento como otra competencia a ser desarrollada en las organizaciones inteligentes, la cual según Siliceo, Casares, Martínez (2004), la definen como capturar, almacenar y disponer de los datos básicos que forman el núcleo del conocimiento de una empresa. Algo que se logra combinando personas, procesos y tecnologías para compartir información y ganar competitividad. Partiendo de la idea, en este mundo cada vez más competitivo, de lo fundamental que es aprovechar cualquier conocimiento que una empresa puede poseer.

Siguiendo este razonamiento, la gestión del conocimiento puede verse, también, desde dos puntos de vista según Torres y Guerra (2008). Por una parte, la teorización que se haga tendrá que estar encuadrada dentro de la ciencia de la gestión y formará parte del corpus de esa ciencia. Por la otra, la actividad de la gestión del conocimiento en las organizaciones será una función empresarial que requerirá una serie de conocimientos y habilidades diversas. Tanto en un caso como en el otro, habrá que recurrir a muchas fuentes, en un caso para pedir los planteamientos y los conocimientos teóricos adecuados, y en otros, para encontrar los conocimientos prácticos y las habilidades necesarias para la realización de la tarea de gestionar el conocimiento o bien el asesoramiento por medio de tareas de consultoría.

6. REFLEXIONES FINALES

Una empresa inteligente es aquella que está organizada de forma consistente con la naturaleza humana.

La gerencia del siglo XXI, hoy más que nunca debe estar atenta al rol que debe desempeñar en pro del factor humano de la empresa, buscar la forma de lograr una cohesión de grupo, saber utilizar todas las herramientas que el coaching ejecutivo le proporciona. Saber utilizar además, de forma eficiente, todo el legado de conocimiento que debe centrarse en el actual comportamiento del hombre en las organizaciones manifestando así su importancia e implicaciones en el ámbito organizacional y gerencial, como también en los procesos de cambio planificado dentro de las organizaciones.

En este nuevo siglo, donde las nuevas aperturas económicas y las nuevas alianzas se manifiestan en pro del logro de la conquista de nuevos mercados y en donde el sector empresarial debe desempeñar un rol determinante a fin de satisfacer la demanda de las necesidades que los consumidores exigen, el factor humano ha ocupado un papel primordial en las organizaciones.

Por supuesto, es necesario contar con los conocimientos que las condiciones actuales demandan para ser competitivos, pero también es determinante saber manejar el factor humano de la empresa, ya que es muy importante y necesario contar con un equipo productivo, eficaz, capaz de saber aprovechar las oportunidades que hoy se dan a raíz de los cambios bruscos que se ven de forma cotidiana en nuestros días.

Para llegar al éxito con la tecnología, es necesario, tener cultura de la información. Sin la existencia de personas preparadas para aprovechar la infraestructura, ésta no sirve de nada. Por lo que se requiere de un buen tratamiento del factor humano, una adaptación de la empresa y de sus procesos.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arnoletto, Eduardo (2007). **El impacto de la tecnología en la transformación del mundo**. S/E. Editorial Córdoba
- Butteriss M (2000). **Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento**. Editorial EDIPE.
- Chase, Richard; Jacobs, Robert y Aquilano, Nicholas (2004). **Administración de Producción y Operaciones – Manufactura y Servicios**, Mc Graw Hill, Décima edición, Bogota.
- Chiavenato, Idalberto (2003). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial McGraw-Hill. Bogota
- Drucker, Peter (1985). **La innovación y el empresariado innovador**. Editorial Sudamericana. Buenos Aires. Argentina.
- Majaro, Simón (2006). **Como generar ideas para generar beneficios**. Editorial Granica. Buenos Aires.
- Martín, Fernando. (2004). **Los Horizontes de la Creatividad**. Editorial McGraw-Hill. México.
- Martín, Javier. (2004). **Nuevos Paradigmas**. Editorial Gedisa. Barcelona.
- Mora Vanegas Carlos (2002). **El rol del factor humano en la empresa**. Página web en línea. Fuente: <http://www.degerencia.com/articulo/> (consultado el 22-11-2010).
- Morrissey, George L (2006). **Pensamiento Estratégico**, Editorial Prentice Hall. México. Hispanoamericana. S.A
- Senge, Peter (2005). **La quinta disciplina: Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente**. 2 edición. Barcelona, España: Granica.
- Torres, Lenin y Guerra, Dulce (2008). **La complejidad como paradigma innovador de la gestión del conocimiento en las organizaciones actuales**. Memorias del XII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. La academia de Ciencias Administrativas, A.C, y CETYS Universidad de Baja California México. <http://www.cetys.mx/>
- "Empresas inteligentes: moda o necesidad" en **Contribuciones a la Economía** (2008). Pagina web en línea. Fuente: <http://www.eumed.net/ce/2008a> (consultado el 15-11-2010).

Normas para la presentación de trabajos



TEACs es una revista científica, arbitrada de publicación semestral, totalmente gratuita, en formato impreso y digital, con acceso abierto, dedicada al desarrollo y promoción de la investigación en el área de las Ciencias Sociales, con especial interés en los campos y áreas afines con la Gerencia y Contaduría. Es una iniciativa de la Coordinación de Estudios de Postgrado del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" que pretende el intercambio entre investigadores nacionales e internacionales.

Por lo tanto, aprovecha el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación TIC's, específicamente los recursos de Internet, para publicación en español e inglés de artículos científicos y para la interacción con investigadores por medio de un weblog, con el fin de hacer posible la difusión de eventos científicos, el intercambio de propuestas teóricas y/o los avances metodológicos en las áreas mencionadas y así promover la reflexión y exaltación de los valores de la ciencia en el ámbito mundial.

Su objetivo principal es "Convertirse en un canal de difusión e intercambio de los trabajos de investigación interdisciplinarios y transdisciplinarios en las Ciencias Sociales que se generen tanto en el espacio académico universitario como en el resto de los espacios sociales".

De allí que **TEACs** dirija esfuerzos en publicar: a) **Comunicaciones**, para divulgar los resultados finales o avances de investigaciones; b) **Ensayos**, para reflexiones teóricas o disertaciones sobre un tema específico por parte de expertos con reconocida trayectoria; c) **Relatorías de eventos académicos**, como seminarios, jornadas, congresos, entre otras modalidades de carácter científico, organizados por la Coordinación de Estudios de Postgrado del Decanato de Administración y Contaduría DAC-UCLA, en los cuales se dan a conocer los tópicos sobre los temas de estudios y líneas de investigación que se desarrollan en los Programas de Gerencia y Contaduría; d) **Sección Gerencia al día**, para divulgar las más recientes innovaciones y actualizaciones en el ámbito de la Gestión y de la Gerencia. Se consideran para este espacio los aportes de: Comunicaciones, para dar a conocer el derecho de propiedad intelectual, Bibliografía especializada y reciente; con reseñas que contengan análisis o comentarios de literatura científica reciente, Notas técnicas que describan procesos tecnológicos gerenciales; Notas informativas sobre tópicos nuevos o problemas coyunturales en el campo gerencial; Noticias que ofrezcan información actualizada sobre eventos científicos, proyectos de investigación y postgrados en temas gerenciales o afines.

INSTRUCCIONES PARA LOS AUTORES

TEACs posee un sistema de evaluación y arbitraje conformado por pares de la comunidad científica (doble ciego) con el propósito de asegurar un alto nivel en los estándares de calidad, así como validez científica; y con ello lograr el prestigio y reconocimiento científico de la revista.

TEACs está disponible para todos los investigadores nacionales y extranjeros, en su versión editada como online. Su política de acceso abierto permite disponer de manera libre e inmediata a su contenido. Se basa en el principio de hacer disponible gratuitamente investigación de calidad al público en general. Se edita en Barquisimeto – Venezuela y los cierres de edición se realizan en los meses de Julio y Diciembre.

De acuerdo con la política editorial de la revista sus artículos se estructuran de la siguiente manera:

estructura para artículos tipo “comunicación”

Primera Página:

- Título del artículo.
- Datos del Autor: nombres y apellidos, títulos académicos, institución a la que pertenece y dirección de correo electrónico.
- Resumen con un máximo de 250 palabras, que contenga: objetivo, metodología, resultados y conclusiones. Deben incluirse entre 3 y 5 palabras clave al pie del resumen.

Cuerpo del trabajo:

El trabajo debe contener las siguientes secciones:

- **Introducción:** debe justificar la temática, considerando el problema del conocimiento y/o de la realidad objeto de estudio. Incluir objetivos generales y específicos, así como hipótesis o proposiciones si los hubiera. Consideraciones teóricas que sustentan el trabajo y la metodología empleada para obtener los resultados.
- **Desarrollo:** constituido por secciones y sub-secciones relacionadas entre sí, identificadas con números arábigos, de acuerdo al sistema decimal, comenzando con el número 1 para la introducción y el último número para las referencias bibliográficas. La organización interna debe ser coherente y equilibrada, los títulos de las secciones y sub-secciones deben dar cuenta del contenido del trabajo, manteniendo la proporción entre las secciones, cuando éstas tengan sub-secciones deben tener una breve introducción al punto tratado. En el desarrollo deberá quedar claro el aporte del autor.
- **Conclusiones:** no deben constituir una repetición de los resultados, deben ser reflexivas con un alto nivel de abstracción y evitarse las citas.
- **Referencias Bibliográficas:** deben incluirse solo materiales citados, incluyendo todos los datos relevantes: apellidos y nombres del autor, año de publicación, título del artículo o capítulo de la revista o libro, editorial o institución, ciudad y país.
- Las tablas (contentivas de números), cuadros (contentivos de palabras) y gráficos (diagramas, ilustraciones, figuras, flujogramas), deben elaborarse en escala de grises e insertarse inmediatamente después de referirse, estar numerados por orden de aparición, con título relacionado con su contenido.

Estructura para artículos tipo “ensayo”

Primera Página:

- Título del artículo.
- Datos del Autor: nombres y apellidos, títulos académicos, institución a la que pertenece y dirección de correo electrónico.
- Resumen con un máximo de 250 palabras, que contenga: objetivo, metodología, resultados y conclusiones. Deben incluirse entre 3 y 5 palabras clave al pie del resumen.

Cuerpo del trabajo:

El trabajo debe contener las siguientes secciones:

- **Introducción:** es la que expresa el tema y el objetivo del ensayo; explica el contenido y los subtemas o capítulos que abarca, así como los criterios que se aplican en el texto.
- **Desarrollo del tema:** contiene la exposición y análisis del mismo, se plantean las ideas propias y se sustentan con información de las fuentes necesarias: libros, revistas, internet, entrevistas y otras. Su contenido debe ser relevante y bien documentado, con argumento apropiado y bien organizado. En él va todo el tema desarrollado. Debe mantener la siguiente estructura interna: 60% de síntesis, 20% análisis y 20% de comentario.
- **Conclusiones:** en este apartado el autor expresa sus propias ideas sobre el tema, se permite dar algunas sugerencias de solución, cerrar las ideas que se trabajaron en el desarrollo del tema y proponer líneas de análisis para posteriores escritos.
- **Bibliografía:** al final se escriben las referencias de las fuentes consultadas que sirvieron para recabar información y sustentar las ideas o críticas; estas fuentes pueden ser libros, revistas, consultas de internet, entrevistas, programas de televisión, videos, etc.

Estructura para artículos “relatorías de eventos”

Primera Página:

- Título del evento.
- Datos del compilador: nombres y apellidos, títulos académicos, institución a la que pertenece y dirección de correo electrónico.

- Resumen con un máximo de 250 palabras, que contenga: objetivo del evento, expertos invitados, y reflexiones finales. Deben incluirse entre 3 y 5 palabras clave al pie del resumen.

Cuerpo del trabajo: El trabajo debe contener las siguientes secciones:

- **Introducción:** se debe expresar el objetivo del evento; los nombres de los expertos invitados, institución a la que pertenecen, título de sus respectivas ponencias con una breve explicación del contenido de sus exposiciones y su relación con el propósito del evento.
- **Desarrollo del evento:** contiene la exposición y comentarios de los contenidos expuestos y se plantean las grandes inquietudes que dieron origen a la disertación.
- **Consideraciones finales:** en este apartado el compilador recoge las ideas de cierre de los distintos contenidos expuestos y expresa sus reflexiones finales.

Estructura para artículos en la sección “gerencia al día”

Se consideran para este espacio artículos de extensión corta, máximo 12 páginas, con aportes en: Información para dar a conocer el derecho de propiedad intelectual sobre una innovación en el campo gerencial; Reseñas sobre literatura científica así como Notas técnicas y Notas informativas; Noticias que ofrezcan información actualizada sobre eventos científicos, proyectos de investigación y postgrados en temas gerenciales o afines.

No hay una estructura formal para la presentación de estos artículos, queda a discrecionalidad del autor la coherencia de contenido que le dará a su escrito.

Otros requisitos formales

Las páginas deben estar numeradas, con un encabezado que indique el título del artículo, no se debe incorporar en éste el nombre del autor ni del co-autor. La extensión de los trabajos tendrá un mínimo de 12 páginas y un máximo de 25, con letra Arial 12 y espacio interlineal de 1.5 y 2 entre título y párrafos; los márgenes serán: izquierdo 3 cm, superior, derecho e inferior 2 cm, con numeración consecutiva de todas las páginas, incluyendo la carátula, las tablas, cuadros y gráficos. Los datos del o los autores serán presentados en sección aparte.

PROCEDIMIENTO PARA LA PRESENTACION DE LOS ARTÍCULOS

- El trabajo debe ser de producción original. Su envío a la Revista **TEACs** implica la obligación del autor o autores de no someterlo simultáneamente a la consideración de otras publicaciones.
- Los datos del autor o autores deben ser consignados en hoja aparte, incluyendo nombre y apellido, grados académicos, escalafón (en caso de ser profesor universitario), experiencia de investigación en la temática del trabajo, lugar de trabajo, número de teléfono y correo electrónico.
- No se aceptan trabajos con más de cuatro autores.

- Tanto el trabajo como los datos personales deben ser consignados, en formato Word, en archivos separados y/o a través del email: **rteacs@ucla.edu.ve**
- La publicación de los trabajos presentados a **TEACs** es gratuita, previo arbitraje del artículo (revisión en doble ciego-juicio de pares).
- Las revisiones se efectúan por evaluadores pertenecientes a universidades nacionales y extranjeras, con un dictamen ajustado a los siguientes resultados:
 - Publicable sin modificaciones
 - Publicable con ligeras modificaciones. El artículo será devuelto a sus autores con las recomendaciones pertinentes.
 - Publicable con modificaciones sustanciales. El artículo será devuelto a sus autores con las recomendaciones pertinentes y quedara a decisión de sus autores incorporar las modificaciones indicadas para someterlo nuevamente a evaluación.
 - No Publicable. El artículo presenta diferencias de fondo y forma. El mismo no podrá ser evaluado nuevamente
- La respuesta a la solicitud será efectuada por vía electrónica indicando el veredicto del jurado evaluador. En caso de resultar aceptado para su publicación, por esta misma vía se informará acerca del número en que será publicado el artículo.
- El comité editor, con el fin de dar una mejor composición temática a cada número, se reserva el derecho de adelantar o posponer los artículos aceptados y notificará vía electrónica su decisión a los autores.

EJEMPLOS PARA REALIZAR LAS REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS A MATERIALES IMPRESOS

LIBROS

Ansoff Igor H., McDonell Edward J. (1997). **La dirección estratégica en la práctica empresarial**. Segunda edición. Iberoamericana. México

Friend John, Hickling Allen. (2002). **Planificando bajo presión. El enfoque de escogencia estratégica**. Primera edición en español. Instituto Venezolano de Planificación. Venezuela

ARTÍCULOS EN PUBLICACIONES PERIÓDICAS

Joyanes, Luis. (2001). **"La Gestión del Conocimiento: El nuevo paradigma organizativo y empresarial. Tendencias y Portales"**, *Revista Sociedad y Utopía*, No 18, pp 145 -160

Recascino, Lois. (2002), **"Public Management Reform: Competing Drivers of Change"**, *Public Administration Review*, vol. 62, No 5, pp. 555-567.

ARTÍCULOS O CAPÍTULOS EN LIBROS COMPILADOS O COLECTIVOS

Moreno, Zahira (2002). **Lineamientos estratégicos para la implementación de un Sistema de Gestión Ambiental bajo el contexto de las normas ISO: 140001. Caso Industria Azucarera. Estado Lara.** En: Alexis Guerra y Ponte de Moreno Beatriz (Compiladores). 2002. **Aportes para la investigación en Gerencia y Contaduría en Venezuela.** Banco Central de Venezuela- Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Venezuela. pp. 209 -235.

Scott, Richard (1999). **Retomando los argumentos Institucionales.** En: Powel, Walter y Di Maggio, Paul (Compiladores). 1999. **El nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional.** Fondo de Cultura de Mexico. pp. 104-125

PUBLICACIONES DE EVENTOS CIENTÍFICOS

Moreno, Zahira. (2007). **Presupuesto por Proyectos: un desafío para la Administración pública venezolana.** Ponencia presentada en IX Congreso del Instituto Internacional de Costo. "Gestión de costos, Control de Gestión y Mundialización". Lyon – Francia.

Ramió, Carles (2005) **"Experiencias de implantación de servicio civil en América Latina: aprendizaje desde algunos modelos consolidados de Europa y Estados Unidos"**, ponencia presentada en el "V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública", Santo Domingo, República Dominicana.

ENTREVISTAS PUBLICADAS EN MEDIOS IMPRESOS

Parra, Aura. (2002, Noviembre 20). El ambiente es la principal variable del futuro [Entrevista a Zahira Moreno. Docente UCLA]. *El Impulso*, C8.

REFERENCIAS A MATERIALES ON-LINE

Darmohraj, Adrián (2007). **Capacidades institucionales para la gestión municipal del crecimiento económico.** Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 39. Caracas. Fuente: <http://www.clad.org.ve/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/039-octubre-2007/0057000> (Consultado el 22 - 06- 2006)

CENTRO LATINOAMERICANO DE DESARROLLO. 2007. Página Web en Línea. Fuente: www.clad-org.ve (Consultado el 11-06-08).

OTROS

En el desarrollo del artículo, las referencias bibliográficas se realizarán cumpliendo las normas del sistema "Harvard":

- Referencias no textuales indicar apellido y año. Ejemplos: un solo autor (Moreno, 2006), dos autores (Moreno y Nichols, 2007) y con más de dos autores (Moreno y otros, 2008).
- Para las citas textuales, las cuales deberán ir encerradas entre comillas en el desarrollo del artículo, adicionar el número de página o rango de páginas. Ejemplos: (Moreno, 2008:18) o (Moreno, 2007:18-39).
- Para diferenciar obras del mismo autor con el mismo año de publicación utilizar letras minúsculas de la siguiente manera: (Moreno, 2007a) y (Moreno, 2007b).



Revista Científica “Teorías, Enfoques y aplicaciones en las Ciencias Sociales”



ISSN N° 1856-9773
Deposito Legal N° PP200902LA3228
Publicación Semestral