

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA EVALUAR LA MEJORA DE PROGRAMAS DE DESARROLLO ENDÓGENO COMO UNA APROXIMACIÓN AL ÁMBITO REGIONAL O LOCAL. APLICACIÓN AL MUNICIPIO CARONÍ, CIUDAD GUAYANA, VENEZUELA

Henry Izquierdo*

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE GUAYANA

Carlos Rodríguez Monroy

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID

Yamila Gascón*

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Resumen:

El trabajo de investigación estuvo dirigido a diseñar un modelo para evaluar la mejora de la gestión de programas de desarrollo endógeno para organizaciones gubernamentales, su validación y aplicación fue en la Alcaldía del Municipio Caroní, Ciudad Guayana, Venezuela. El perfil del modelo de gestión de la Alcaldía del Municipio Caroní mostró que el 70% y 90% de las personas no tienen conocimientos de los elementos estratégicos contenidos en los procesos de planificación y control. El análisis estructural prospectivo muestra que el 27,27% del las variables se encuentran en la zona de poder, siendo éstas las más influyentes sobre el resto. El modelo radar tanto para los objetivos como para los indicadores se concentra alrededor de valores cercanos a cero, lo que muestra el incumplimiento de los mismos. El modelo permite incorporar o eliminar variables sin que se altere su principio. Por último, con los resultados de la simulación se infiere que el proceso de desarrollo endógeno en la Alcaldía del Municipio Caroní es prácticamente nulo.

Palabras claves: Desarrollo endógeno, gestión local, Cuadro de Mando Integral, dirección de rendimiento de negocio, inteligencia de negocios.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación responde a una necesidad identificada en las organizaciones gubernamentales, ciertamente complejas, reguladas por sus propias normas, con estructuras orgánicas y procedimientos administrativos particulares. Donde planificar, es introducir organización y racionalidad en cada una de las acciones, con la finalidad de cumplir con los objetivos y metas Bañon i Martínez (2003). De allí que la evaluación diaria en los procesos es una manera de verificar la racionalidad, midiendo cada una de las variables involucradas en la toma de decisión.

*hizquier@uneg.edu.ve / ~crmonroy@etsii.upm.es / °auroramujica@hotmail.com

Los cambios en el entorno interno y externo hacen cada vez más complejas y llenas de incertidumbre a las organizaciones. Para responder al entorno cambiante, las organizaciones gubernamentales requieren adoptar modelos de gestión, que les permitan evaluar programas de mejora de Desarrollo endógeno. De aquí que, las comunidades regionales y locales demandan de sus líderes mayores acciones. La finalidad es mejorar la calidad de vida de su población. Las autoridades regionales deben estar capacitadas para satisfacer la calidad de los servicios exigidos por la ciudadanía. El objetivo es ofrecer oportunamente eficiencia y efectividad de los recursos tanto económicos, humanos y naturales en cantidad y calidad, maximizando su capacidad de gestión de manera eficaz.

Venezuela ha sido objeto en los últimos años de grandes transformaciones en su entorno político, económico y social. El Estado, como entidad política que dirige los destinos colectivos de la sociedad, requiere responder oportunamente al entorno para crear las condiciones necesarias en el desarrollo social de la población (IVEPLAN, 2002).

Las alcaldías de Venezuela, por ser responsables del gobierno y las administraciones de los municipios, requieren responder estratégicamente a los cambios en su entorno con un direccionamiento que apunte hacia objetivos formulados para alcanzar el bienestar de las comunidades, a través de servicios que eleven su estándar de vida. Esto se traduce en calidad de vida digna para cada una de las personas que la integran. De ahí que la función administrativa del Estado, debe estar fundamentada bajo una serie de principios constitucionales, entre los cuales se precisan la celeridad, responsabilidad, transparencia, eficiencia, efectividad y eficacia de su gestión política.

En tal sentido, se plantea como objetivo fundamental proponer un modelo de evaluación para la mejora de la gestión de programas de desarrollo endógeno para la Alcaldía del Municipio Caroní (AMC), basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI), las herramientas de Business Performance Management (BPM), Business Intelligence (BI), aplicación de la teoría de sistemas blandos y el análisis estructural, como metodología para detectar cuáles son las variables claves, aquellas que ejercen la mayor influencia sobre las restantes.

La modalidad de la investigación aplicada fue la de proyecto factible con un nivel de investigación descriptivo. Se empleó la observación directa y la entrevista no estructurada como técnicas primarias de recolección de datos.

La investigación se realizó en tres fases. En la primera, se parte con una revisión bibliográfica de la cual se construyó el marco teórico que abarca tópicos referidos a desarrollo, calidad, control de gestión, planificación estratégica, efectividad, eficiencia y eficacia. La segunda, lo constituyó el CMI que proporcionó las

bases para la realización del diagnóstico de la situación actual de la AMC. En el diagnóstico se analizaron los factores internos y externos que intervienen en los procesos de desarrollo endógeno. Este análisis permitió conocer las características propias de la AMC. En esta fase se incluye el método prospectivo que expresa las variables influyentes y dependientes. Por último, la tercera fase se fundamentó en las fases empleadas en la propuesta de un modelo como alternativa a la toma de decisión, para evaluar la mejora del desarrollo endógeno. El modelo proveerá la información sobre el cumplimiento y avance de los lineamientos y de las directrices propuestas durante la dinámica del proceso de desarrollo.

La investigación está enmarcada dentro de un estudio de diagnóstico evaluativo, teniendo como fundamento la evaluación del "estado del arte" del desarrollo endógeno. Esta es de tipo no experimental y documental, y constituye la elaboración del diagnóstico.

Adicionalmente fue necesario realizar la simulación del modelo propuesto con el Software Bitam-Stratego (Bitam, 2007), para predecir con un alto grado de certeza el alcance y el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas en el proceso de desarrollo endógeno.

Estamos en un mundo globalizado y de continuos cambios que nos afectan directamente, de aquí que la Alcaldía del Municipio de Caroní no está exenta de esta realidad y como generadora y prestadora de servicios, debe estar en capacidad de atender adecuadamente su entorno, adaptarse a los cambios y servir de referencia como modelo de innovación, calidad y productividad, al respecto (Brooking, 1997), señala que el principal activo de las organizaciones será el conocimiento.

En función de lo antes expuesto, la AMC está en la obligación de fortalecer continuamente los mecanismos de seguimiento y evaluación de la gestión, en búsqueda del automejoramiento, para permitir de manera constante una prestación de servicios de primera categoría.

El no adaptar a la organización a los cambios necesarios para dar respuesta oportuna y permanente a los requerimientos de los habitantes de la comunidad, impactaría de forma negativa y directa en la calidad de vida de los ciudadanos del Municipio.

En consecuencia, el presente proyecto de investigación plantea evaluar la mejora de la gestión de programas de desarrollo endógeno en la AMC, y evaluar el sistema de indicadores actual. Esto se hará a través del modelo propuesto, el cual está basado en la metodología del CMI y soportado por las herramientas del BPM y BI.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 Enfoque del desarrollo endógeno

Vásquez (1999) sugiere que el verdadero desarrollo endógeno, ha de significar voluntad de iniciativa, innovación, cambios, acción emprendedora y dinámica. Asimismo se requiere el impulso y la participación de la comunidad. Generar cambios incuestionables en los procesos de desarrollo de las áreas locales.

Asimismo establece que el desarrollo endógeno requiere tener una visión holística de territorio, entre las cuales menciona: lo económico, urbano, social, medio ambiental, cultura, valores entre otros, para que exista coherencia hacia un verdadero desarrollo endógeno.

El término de desarrollo endógeno ha originado numerosos debates y definiciones, pero sobre él existe un consenso más o menos generalizado al reconocer la importancia de los procesos sociales y la participación local y fundamental en este tipo de desarrollo (Montero y col., 2005). Para efecto de esta investigación se tomó el concepto de desarrollo que reporta el Informe Brundtland, (1987). La definición se encuentra en el principio 3 de la Declaración de Río (1992): "Aquel desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro, para atender sus propias necesidades" (Alburquerque, 2006; Alaña, 2006).

2.2 Desarrollo endógeno dentro de un marco territorial

Se parte de la idea que antes de los años setenta los países desarrollados estaban articulados bajo tres elementos política-tecnología-inversiones. Sin embargo, en la actualidad esa triada ha sido sustituida por un cuarto elemento, política-tecnología-inversión-social, es decir se incorpora el aspecto social Ruíz (2006) que tiene un mayor peso dentro del espacio regional o local. Cualquier cambio que ocurra dentro de los parámetros antes mencionado afectará al proceso de desarrollo de las regiones.

Habrà mayor o menor vulnerabilidad en los espacios locales, sí realmente los aspectos sociales demandan una atención. La finalidad es lograr aumentar los estándares de calidad de vida del ciudadano y obtener una mayor competitividad regional Conti y Giaccaria (2001).

Dentro del marco del contexto económico mundial, los sistemas productivos y los mercados alcanzan gradualmente dimensión global. Nos encontramos que

durante las dos últimas décadas la conceptualización del desarrollo ha cambiado, se puede hablar desde la perspectiva de acumulación de capital, donde se toma en consideración los sistemas productivos locales Vásquez (1999), debido a que incide directamente en los sistemas productivos regionales o locales, en los procesos de progresos y cambios estructurales.

En este sentido, habrá que tomar en consideración las propias decisiones regionales o locales, que han servido de patrón a las políticas regionales de países que han llegado a tener éxito en este tipo de desarrollo.

En la práctica observamos que las regiones, y territorios poseen potencial para generar un sistema productivo, y han tenido su asiento principalmente a través de inversiones que realizan las empresas, y el sector público (Pike y col., 2006; Becattini y col., 2002), en donde la comunidad local está en un creciente control.

Los grandes centros de investigación de la Comunidad Europea giran en torno al Desarrollo endógeno, donde direccionan de alguna manera el proceso de globalización, el cual se nutre de las investigaciones que se han realizado en el sur de Europa, principalmente en España, Ledo (2004). Es allí donde se inicia la dinámica de las economías locales y regionales durante las últimas dos décadas en el Continente Europeo.

Y es a partir de esas investigaciones cuando se analizan los mecanismos que favorecen los procesos de crecimiento local o regional, así como el cambio estructural e impacto en la globalización (Landy y col., 2004; Scott y col., 2003).

La sociedad en el siglo XXI está obligada a buscar mecanismos globales, no sólo para responder a la dinámica globalizadora de la economía, sino que lo local es lo más importante, es decir aquellas áreas localizadas en la periferia de las ciudades alcanzan su relevancia Ledo (2004). Es por ello que lo endógeno resulta ser una vía para lograr el desarrollo, en función de las nuevas realidades.

2.3 La evaluación como soporte en las acciones dirigidas a la gestión gubernamental

Bañon i Martínez (2003) propone en el ámbito local la existencia de varios tipos de evaluaciones, entre los cuales menciona: la evaluación de necesidades, que se enfoca hacia localizar las demandas ciudadanas. La evaluación de programas que dirige sus acciones al proceso, otra referida al resultado y/o impacto del programa (logro de objetivos), y por último la evaluación de la gestión municipal o gestión, que se centra en el análisis, la calidad y la reingeniería en un

espacio netamente local. Esta última evaluación, es hacia donde se inserta la investigación llevada a cabo.

En diferentes oportunidades nos hemos encontrado que las evaluaciones que se llevan a cabo en los entes gubernamentales son parciales, no contemplan el proceso en sí, se observa resultados generales y en algunos casos su impacto.

La tendencia mundial y la observada en los congresos internacionales es ver la gestión en forma integral, es decir ligada a procesos y ha impactos. Esto con la finalidad de que las acciones que se logren sean eficaces y eficientes.

Dentro del contexto de esta investigación, inferimos que el aspecto político está dado para que se lleve a cabo el proceso de desarrollo endógeno, y de allí la propuesta de diseñar un modelo de evaluación para la mejora de la gestión de programas de desarrollo endógeno.

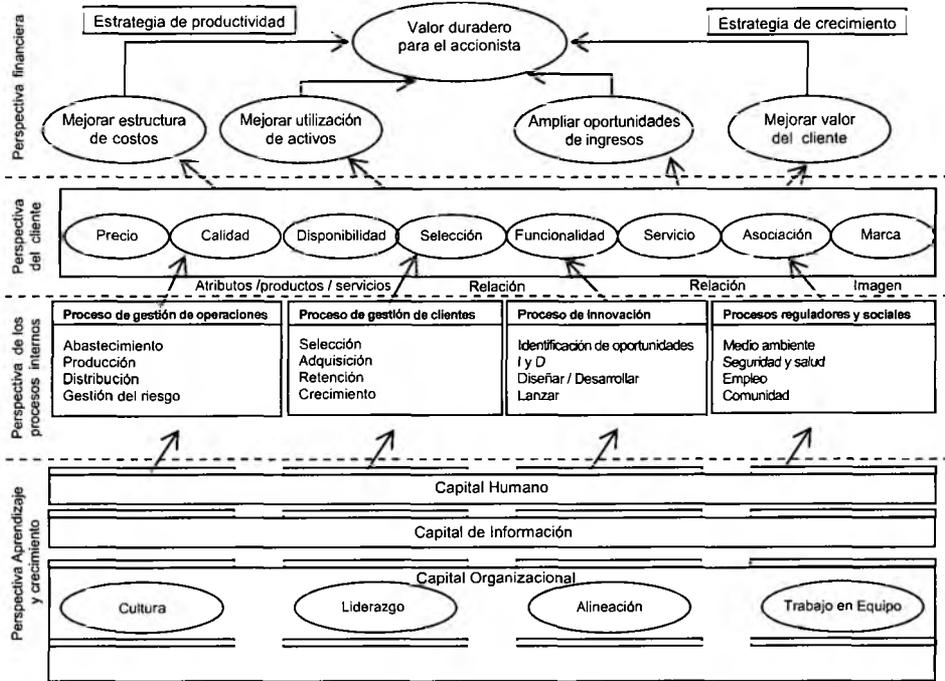
2.4 CMI como modelo de gestión

Kaplan y Norton (2004) generaron un proyecto de investigación multiempresarial dedicado a explorar nuevas formas de medir el desempeño organizacional. De esta iniciativa surge los mapas estratégicos como modelos que permiten evaluar los indicadores tangibles e intangibles (blandos o duros como se denominan a veces) y que son de utilidad en la toma de decisión en las organizaciones.

El principio los mapas estratégicos es sencillo y está basado en cuatro perspectivas, donde tres de ellas, la del cliente, la de los procesos internos y la del aprendizaje y crecimiento representan los impulsores que generan la cuarta perspectiva, la financiera.

La Figura 1 muestra el modelo referente de Kaplan y Norton (2004) utilizado como base para generar el modelo planteado que nos permitirá evaluar los programas de proceso de Desarrollo endógeno. El modelo utilizado permite incorporar algunas perspectivas adicionales, la cual dependerá de la idiosincrasia de la organización, su orden puede variar en función de la estructura organizativa.

Figura 1. Mapa estratégico propuesto por Kaplan y Norton, 2004



Fuente: Kaplan y Norton, 2004.

Los objetivos analizados en cada perspectiva están vinculados a través de relaciones de causa-efecto, y estos a su vez están vinculados con las estrategias, que se van generando durante el transcurso de la formulación y ejecución del plan estratégico de la organización.

El mapa estratégico suministra de manera uniforme y coherente la representación de cada estrategia, de modo que se puedan construir y gestionar los objetivos e indicadores. El mapa estratégico es el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

La estrategia describe de qué forma una organización tiene la intención de crear valor en las áreas de negocio, el cual se obtendrá través de sus activos.

2.5 Agentes entrevistados, variables econométricas y sociales

Para poder comprender mejor la investigación llevada a cabo debemos definir algunos términos que son de interés. *Agentes entrevistados*, son aquellas personas que conforman los distintos niveles de la organización (gerentes, jefes de sección y supervisores).

Variables econométricas. La econometría, igual que la economía, tiene como objetivo explicar una variable en función de otras. Esto implica que el punto de partida para el análisis econométrico es el modelo económico. Este se transformará en modelo econométrico cuando se han agregado las especificaciones necesarias para su aplicación empírica. Es decir, cuando se han definido las variables (endógenas, exógenas) que explican y determinan el modelo, los parámetros estructurales que acompañan a las variables, las ecuaciones y su formulación en forma matemática, la perturbación aleatoria que explica la parte no sistemática del modelo, y los datos estadísticos.

Variables sociales. Están comprendidas dentro de la ciencia social. No es patrimonio de una sola disciplina, sino que requiere el concurso de varias disciplinas que permitan sus diferentes enfoques y herramientas teórica- metodológica. Los procesos sociales son muy complejos que demandan una investigación integral de todo y cada uno de los componentes que conforman la sociedad. De allí su denominación de variables sociales (pobreza, índice de delincuencia, entre otros).

Indicadores. Dentro de la investigación se propusieron 92 indicadores de los cuales 46 corresponden a indicadores directos, es decir, son aquellos que están relacionados con el modelo y los restantes son indicadores indirectos, es decir, no afectan al modelo, pero son indispensables medirlos. En la Tabla 5 se aprecia cada uno de los indicadores propuestos que fueron evaluados y medidos por el modelo a través del software Bitam-Stratego.

2.6 Metodología de la investigación

En el desarrollo de la investigación se especificó el tipo, el nivel de la investigación, la población objeto de estudio, las fuentes y técnicas, los procedimientos, metodología propuesta en el desarrollo del diseño del modelo, fases empleadas en el diseño del modelo, sistema de variables, construcción del modelo y simulación con el software Bitam-Stratego.

2.6.1. Población o universo de estudio

Para efectos de esta investigación se trabajó con la totalidad de la población por ser ésta finita y relativamente pequeña, no fue necesario seleccionar una muestra.

A fin de conocer el perfil de planificación y control de la gestión de la alcaldía; se realizó un diagnóstico inicial a través de las encuestas validadas, para el levantamiento de la información con el personal corporativo, gerentes de la AMC y la comunidad.

La información de campo fue recolectada a través de entrevistas no estructuradas y encuestas (ver instrumento de recolección de datos, anexo 1), el universo utilizado fue el Municipio Caroní, el ámbito de estudio estuvo representado por los 11 distritos locales o parroquias que conforman el municipio Caroní, 122 personas correspondientes a 22 gerentes y las 100 personas seleccionadas de cada uno de los distritos locales. El período evaluado estuvo comprendido entre febrero del 2005 y abril del 2008.

2.6.2 Diseño de la investigación

La modalidad de investigación que se aplicó fue la de proyecto factible. Ello implicó la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta como solución a una problemática existente en las diferentes organizaciones gubernamentales del mundo, con aplicación a la AMC, Ciudad Guayana, estado Bolívar-Venezuela.

Diseñar un modelo de gestión para evaluar la mejora de programas de Desarrollo endógeno y que sirva de soporte para la toma de decisión, basado en la metodología del CMI, consiste en disgregar o separar cada variable tangible e intangible. Disponer de los factores estratégicos de la organización (visión, misión, estrategias, objetivos, metas e indicadores) es importante porque permitirá construir cada una de las fases del modelo.

Establecer un modelo de causa y efecto servirá de insumo de entrada para que el software Bitam-Stratego pueda simular con los datos reales los distintos escenarios. El modelo permitirá visualizar si hay avances en cuanto a las variables planificadas entre el ente gubernamental y la comunidad, o si existen grandes diferencias entre las estrategias propuestas para el Desarrollo endógeno.

2.6.3 Nivel de la investigación

Tomando en consideración el problema planteado y en función de sus objetivos, el estudio se enmarcó en una investigación de tipo descriptiva. El estudio se dirige a la búsqueda de información acerca de un hecho, fenómeno, situación o proceso, para describir sus implicaciones, sin interesarse mucho en conocer el origen o causa de la situación, pues básicamente se orienta a establecer cómo opera y cuál es la característica del hecho o fenómeno.

De acuerdo a los problemas detectados en la Alcaldía y en el entorno, se diseñó un modelo de evaluación para la mejora de la gestión de programas de desarrollo endógeno, mediante la integración de los niveles estratégicos, tácticos y operativos de la Alcaldía en conjunto con las comunidades pertenecientes a los distritos locales.

La investigación es de tipo Proyecto Factible. Los estudios factibles, son aquellos que proponen un modelo para resolver algún tipo de problema que presente una organización.

2.6.4 Variables estudiadas

En la Tabla 1 se aprecia las 11 variables extraídas de la misión y visión, las cuales conforman parte de los elementos que fueron utilizados para la elaboración del modelo propuesto. Asimismo, se incluyó en el modelo los 35 objetivos estratégicos extraídos entre la comunidad y la alcaldía. También fueron incorporadas las actividades encontradas en la cadena de valor, las cuales fueron llevadas a objetivos estratégicos.

Tabla 1. Variables extraídas de la misión y visión

V1:	Cobertura de servicios públicos.
V2:	Servicios públicos de calidad.
V3:	Bienestar de los habitantes del Municipio.
V4:	Coordinación con el gobierno regional y nacional.
V5:	Manejo transparente y eficiente de los recursos.
V6:	Desarrollo económico y social.
V7:	Herramientas técnicas.
V8:	Alianzas con comunidades organizadas.
V9:	Capital humano calificado.
V10:	Principios y valores.
V11:	Satisfacción de la comunidad.

V_i, donde V= Variables e *i*= número de variable
Fuente: Elaboración propia 2007.

2.7 CONSTRUCCION DEL MODELO DE EVALUACION PARA LA MEJORA DE LA GESTION DE PROGRAMAS DE DESARROLLO ENDOGENO CON CMI

Por lo antes mencionado se propuso el diseño del modelo de evaluación para la mejora de la gestión de programas de desarrollo endógeno a través de la herramienta del CMI, por medio de la cual se hará un seguimiento, evaluación y control en tiempo real de los planes presupuestarios y operativos de la AMC. El objetivo es de disponer de información oportuna y confiable, poder visualizar los avances de los objetivos estratégicos, estrategias, metas e indicadores, de manera de facilitar la toma de decisión. Esto conllevará al cumplimiento de la misión y visión de la AMC.

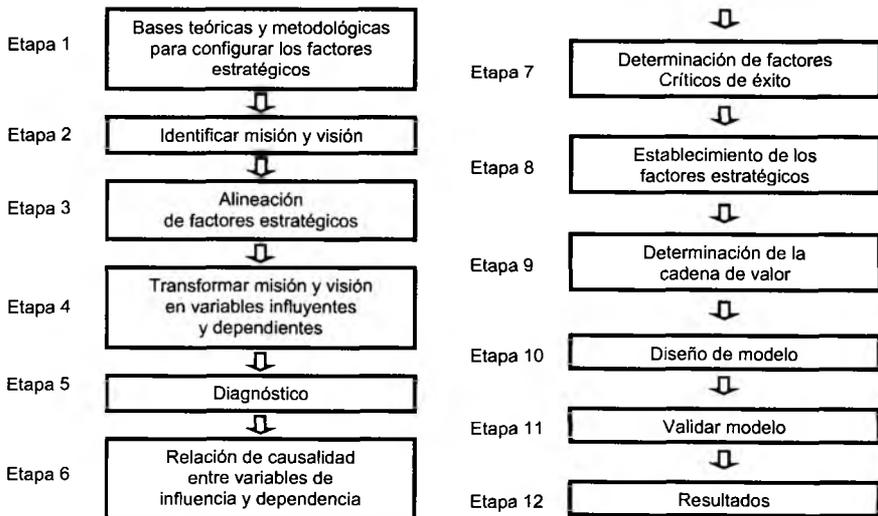
El diseño del modelo consistió en las siguientes fases:

- Fase 1: Se estableció las bases teóricas y metodológicas para configurar los factores estratégicos entre la alcaldía y la comunidad.
- Fase 2: Dado que la herramienta de CMI se basa en una visión global compartida, se establecieron los mecanismos entre las parroquias y la alcaldía para la elaboración de la misión y visión.
- Fase 3: Una vez establecida la misión y visión de la AMC, se determinó si existía alineación entre la misión y visión.
- Fase 4: Se transformó la misión y visión en variables influyentes y dependientes, a través de la aplicación del análisis estructural prospectivo, que es una metodología de reflexión colectiva Godet (1997). Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos Checkland (1994), por lo que se determina la correspondencia entre las variables que caracterizan el sistema estudio.
- Fase 5: A fin de conocer el perfil de planificación y control de gestión de la alcaldía, se realizó un diagnóstico inicial a través de las encuestas validadas, para el levantamiento de la información con el personal corporativo, gerentes de la AMC y la comunidad.
- Fase 6: Se determinó el tipo de relación directa de causalidad que existe entre las variables de influencia y dependencia. Para ello se construyó una matriz de doble entrada (matriz relacional), la cual esta representada por una composición binaria $X(i, j)$, por fila y la columna a la cual pertenece. Además se determinó los valores de causalidad y dependencia en porcentaje, que posteriormente fueron graficados.
- Fase 7: Se determinó los factores críticos de éxitos y se clasificaron de acuerdo a su prioridad. Esto se realizó a través del método Delphy y el método Kendall (método estadístico para ponderar y priorizar variables).

- Fase 8: Se estableció a través del método de consenso los objetivos estratégicos, estrategias y metas de la AMC, con la participación de la comunidad. Al igual que el punto anterior se utilizó el método Delphy y Kendall para priorizar cada factor estratégico.
- Fase 9: Con la información obtenida en las encuestas, se determinó la cadena de valor de la AMC para incluirlos en la perspectiva de procesos internos del modelo propuesto. La finalidad fue conocer que actividades de la organización agregan valor a la misma.
- Fase 10: Con los datos obtenidos de las encuestas y los factores estratégicos, se procedió a diseñar el modelo para la mejora de la gestión de programas de desarrollo endógeno.
- Fase 11: Una vez diseñado el modelo, se procedió a validarlo en la AMC con el uso del software Bitam-Stratego.

En la Figura 2. Se muestra el diagrama que representa las fases del diseño del modelo que permite evaluar la mejora de la gestión de programas de desarrollo endógeno.

Figura 2. Etapas o fases del diseño del modelo para evaluar la gestión de programas de desarrollo endógeno

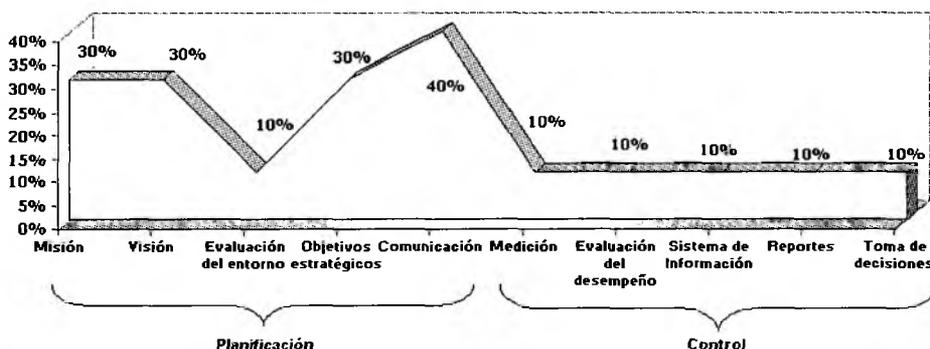


Fuente: Elaboración propia 2008.

3. RESULTADOS

En el Gráfico 1 se aprecia el perfil del modelo actual de gestión de la AMC. Se representó gráficamente el valor promedio obtenido por cada elemento estratégico en los aspectos de planificación y control de gestión; presentándose para el proceso de planificación un valor promedio de 30%, lo cual indica una brecha de 70%, siendo mayor durante la evaluación del entorno.

Gráfico 1. Perfil del modelo actual de gestión de la Alcaldía del Municipio Caroní



Fuente: Elaboración propia 2007.

De la misma forma se ha obtenido un promedio del 10% para el proceso actual de control de gestión de la AMC, apreciándose una brecha del 90%, y así para cada uno de los parámetros evaluados.

De los factores estratégicos (misión y visión) se obtuvo un total de 11 variables, las cuales se mencionan en la Tabla 1.

De los datos originados en la Tabla 1, se obtuvo la relación de causalidad entre las variables, influencia y dependencia, partiendo de allí se diseñó una matriz de doble entrada o matriz relacional, donde se reflejó la relación directa entre las variables con la calificación $X(i, j)$.

En donde la matriz relacional se le da respuesta a la pregunta ¿Existe una relación o influencia directa entre la variable i y la variable j ? Si la respuesta es no, entonces se anota cero, en caso contrario se pregunta si la influencia directa es débil (1), importante (2) o determinante (3).

En la Tabla 2 se muestra la matriz relacional de las variables contenidas en la misión y la visión de la AMC. En total se estudiaron 121 relaciones directas X

(i, j) con los niveles de influencias 0, 1, 2 y 3, en la misma tabla se muestra la motricidad o causalidad de cada una de las variables y su influencia sobre las restantes. Asimismo su dependencia o el impacto que las demás variables ejercen sobre una en particular.

Partiendo de los datos de la Tabla 2, se elaboró la Tabla 3. De modo que se fijaron los valores de motricidad o causalidad y dependencia de las variables en estudio; luego se procedió al cálculo del porcentaje relativo de cada variable.

En función de los resultados obtenidos en la Tabla 3, se logró extraer las variables de mayor motricidad o causalidad y dependencia, aspectos más relevantes dentro de la organización, es decir, las variables que se le deberán prestar mayor atención.

En el Gráfico 2 se muestra la representación de los datos obtenidos en la Tabla 3. Para ello, se representaron gráficamente los valores de motricidad o causalidad y dependencia de las variables en un plano cartesiano, dividido en cinco zonas previamente identificadas.

Se muestra en orden de importancia la zona de conflicto (V1, V5), zona de poder (V2 y V9), zona de pelotón (V7 y V8), zona de variables autónomas (V4 y V10) y por último la zona de salida (V3, V6 y V11), las variables más relevantes y de mayor incidencia en la AMC.

A través de los datos obtenidos en el diagnóstico y con los obtenidos en la Tabla 1, se enunciaron los objetivos estratégicos con sus metas correspondientes. En la Figura 4, se muestra el modelo de radar de cumplimiento de los objetivos estratégicos reportados por el simulador Bitam-Stratego.

Los objetivos 1, 2, 20 y 30 equivalente al 11,43% del total son los que realmente llegan a la escala de 10, es decir los que alcanzaron el valor establecido por la meta, mientras que los objetivos 3, 25, 32 y 34 (11,43%), no llegan a la escala de 10, pero se encuentran por encima de la media (5), lo que significa que lograron medianamente la meta establecida. El resto de los objetivos correspondiente al 77,14% muestra valores por debajo de la media, no cumpliéndose con las metas propuestas.

Tabla 2. Matriz relacional de las variables contenidas en la misión y la visión de la alcaldía del municipio Caroní

		Cobertura de servicios públicos	Servicios públicos de calidad	Bienestar de los habitantes del Municipio	Coordinación con el gobierno regional y nacional	Manejo transparente y eficiente de los recursos	Desarrollo económico y social	Herramientas técnicas	Participación ciudadana	Capital humano calificado	Principios y valores	Calidad de vida de población	
		V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	Motricidad
V1	Cobertura de servicios públicos	0	3	0	0	3	0	0	0	0	0	3	9
V2	Servicios públicos de calidad	1	3	0	0	3	0	2	0	0	0	3	12
V3	Bienestar de los habitantes del municipio	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
V4	Coordinación con el gobierno regional y nacional	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	5
V5	Manejo transparente y eficiente de los recursos	3	1	2	0	0	3	0	0	0	1	2	12
V6	Desarrollo económico y social	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3	6
V7	Herramientas técnicas	1	3	0	1	3	0	0	0	0	0	0	8
V8	Participación ciudadana	3	0	3	0	0	1	0	0	0	0	1	8
V9	Capital humano calificado	0	3	0	2	3	0	1	0	3	0	0	12
V10	Principios y valores	0	0	0	0	3	0	0	0	2	0	0	5
V11	Calidad de vida de población	0	0	3	0	0	0	0	2	0	0	0	5
Dependencia		10	7	17	3	9	12	1	5	2	4	13	83

Fuente: Elaboración propia, 2007.

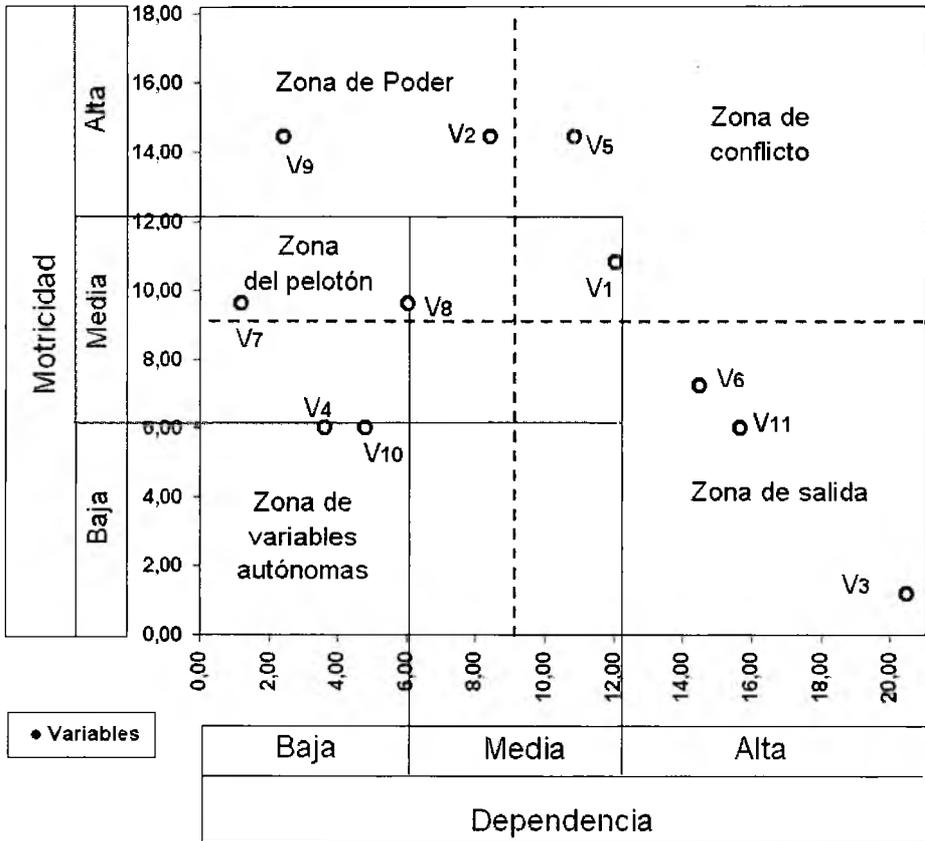
Tabla 3. Valores de motricidad y dependencia de las variables contenidas en la misión y la visión de la alcaldía del municipio Caroní

X (i,j)	Motricidad (j)		Dependencia (i)	
	Abs	%	Abs	%
V1 Cobertura de servicios públicos	9	10,84	10	12,05
V2 Servicios públicos de calidad	12	14,46	7	8,43
V3 Bienestar de los habitantes del Municipio	1	1,20	17	20,48
V4 Coordinación con el gobierno regional y nacional	5	6,02	3	3,61
V5 Manejo transparente y eficiente de los recursos	12	14,46	9	10,84
V6 Promoción del desarrollo económico y social	6	7,23	12	14,46
V7 Herramientas técnicas	8	9,64	1	1,20
V8 Participación Ciudadana	8	9,64	5	6,02
V9 Capital humano calificado	12	14,46	2	2,41
V10 Principios y valores	5	6,02	4	4,82
V11 Calidad de vida de población	5	6,02	13	15,66
Total	83	100,00	83	100,00

V= Variables, i= Número de variables, Abs.= Valor absoluto.

Fuente: Elaboración propia, 2007.

Gráfico2. Representación de los valores de motricidad (incidencia) y dependencia directa de las variables en el plano cartesiano.



V= Variables, i= número de variables
 Fuente: Elaboración propia, 2007.

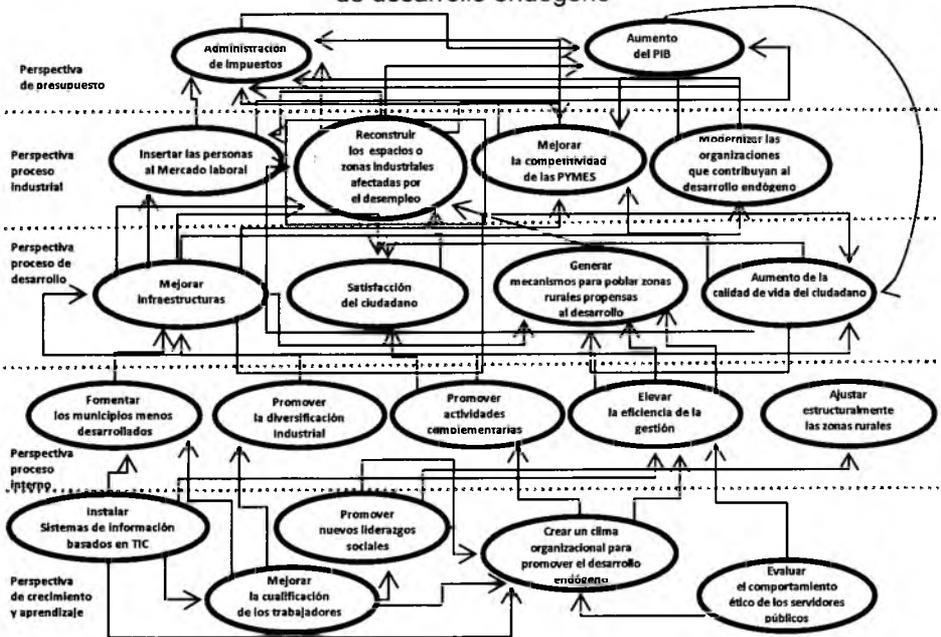
Los objetivos evaluados por el simulador Bitam-Stratego, se encuentran incorporados en cada una de las perspectivas propuestas en el modelo para evaluar las mejoras de la gestión de programas de desarrollo endógeno.

En la Figura 3, se muestra el modelo propuesto de evaluación para la mejora de la gestión de programas de desarrollo endógeno. Se colocó a un nivel de abstracción de tal de manera que se pudiera comprender, debido a que el modelo en sí es muy complejo en sus interrelaciones. El modelo permitió evaluar los factores estratégicos (objetivos, metas, e indicadores); además, permitió evaluar los indicadores directos y los relacionados (los indicadores relacionados son aquellos

que no ejercen ninguna influencia sobre el modelo, pero que son importantes evaluarlos, porque en conjunto dan idea del comportamiento de la organización).

Aún cuando en el modelo sencillo no se aprecia la totalidad de objetivos estratégicos, la perspectiva que mayor cantidad de objetivos estratégicos contiene (12), es la perspectiva de proceso de desarrollo, que es la que está relacionada con el proceso de desarrollo endógeno, seguida por la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, donde se hace énfasis en los recursos humanos, por último las perspectivas de procesos internos, presupuesto y la de proceso industrial.

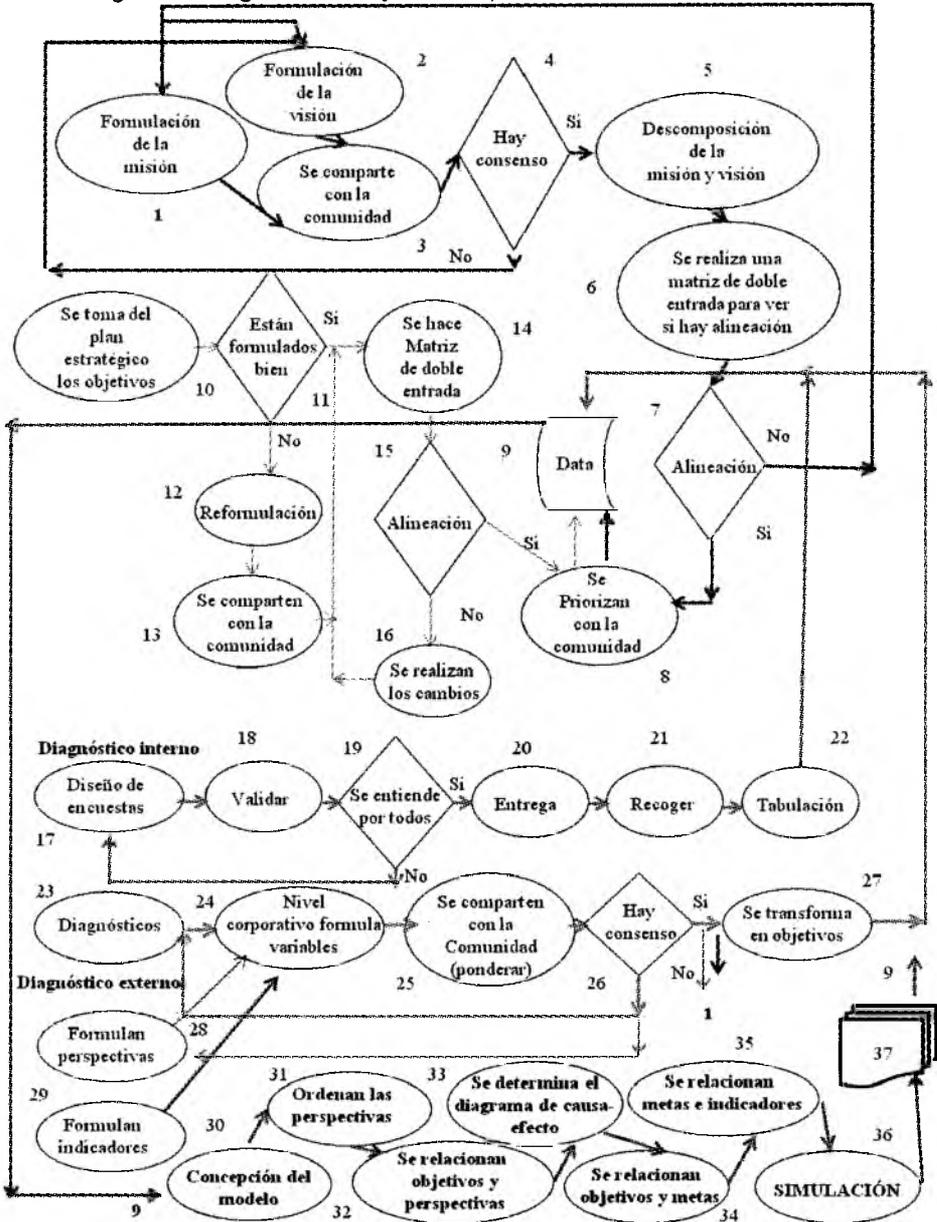
Figura 3. Modelo propuesto para evaluar la gestión de programas de desarrollo endógeno



Fuente: Elaboración propia, 2008.

En la Figura 4, se observa como se puede operacionalizar el modelo (Figura 3), los pasos que hay que seguir para simular con el software Bitam-Stratego.

Figura 4. Diagrama de flujo de la operacionalización del modelo

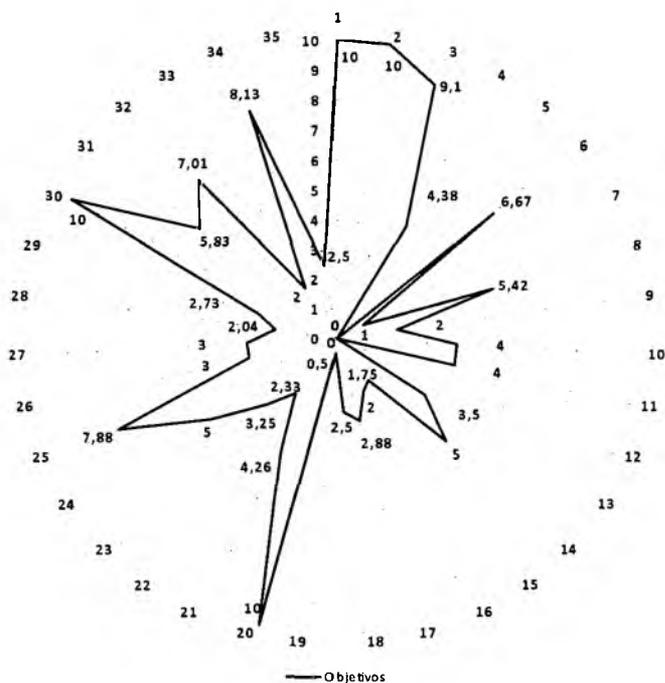


Fuente: Elaboración propia, 2008

El modelo está compuesto por 35 objetivos estratégicos que coinciden con los reportados por el modelo de radar. Esto indica la consistencia entre cada uno de los factores estratégicos planteados durante la investigación. Para efecto de este estudio, se muestra el modelo más sencillo con la finalidad de que se pueda comprender su propósito, que es la de tomar decisiones en tiempo real.

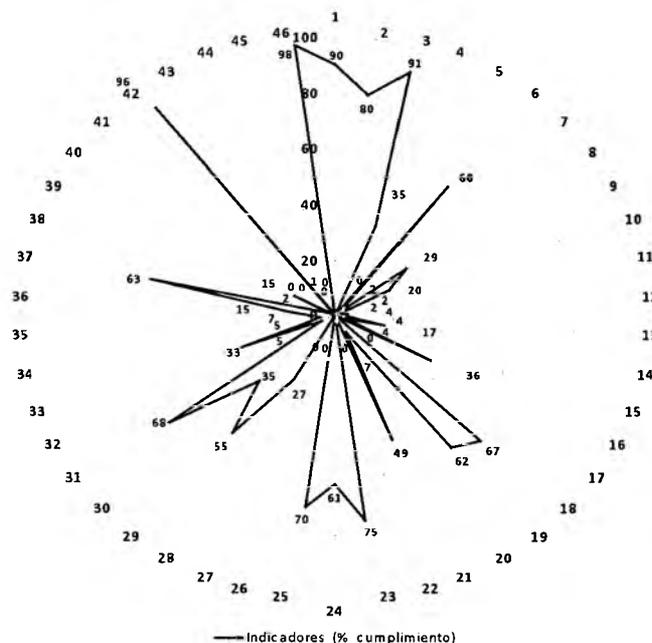
Las Figuras 5 y 6, muestran el comportamiento de los objetivos estratégicos y los indicadores directos y los relacionados, a través de uso del modelo de radar, en ambos casos se observa la variabilidad de los parámetros estratégicos y con ello el incumplimiento de las metas propuesta por la alcaldía y la comunidad.

Figura 5. Modelo de radar, comportamiento de los objetivos estratégico



Fuente: Elaboración propia, 2008.

Figura 6. Comportamientos de los indicadores directos y los relacionados



Fuente: Elaboración propia, 2008.

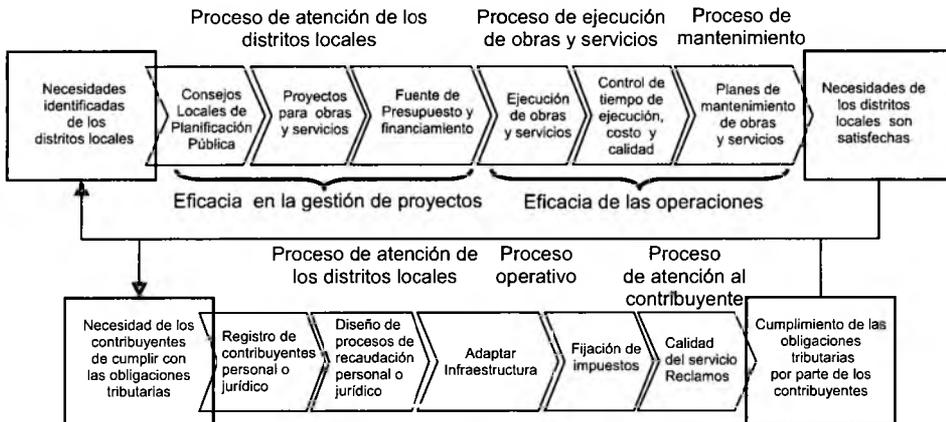
El modelo se validó con el software Bitam-Stratego con aplicación a la AMC. El Bitam-Stratego está soportado por las herramientas Business Performance Management (BPM) y Business Intelligence (BI), los cuales hacen que el modelo sea flexible y genere información para la toma de decisión en tiempo real.

Una de las bondades o características del modelo propuesto, es que puede simular cualquier organización gubernamental dirigida a evaluar procesos de desarrollo endógeno, solamente incluyendo o excluyendo variables.

En la Figura 7, se observa la cadena de valor obtenida para la AMC, la cadena de valor se utilizó para identificar el conjunto de actividades de los procesos internos de la AMC que le generan valor a la organización. Tomando como base la cadena de valor extendida señalada por Kaplan y Norton (2004), se diseñó la cadena de valor para la AMC.

Figura 7. Cadena de valor de la alcaldía del municipio Caroní

Actividades inherentes a las necesidades de las comunidades en materia de calidad de vida de la población.



La necesidad de los contribuyentes de cumplir con las obligaciones tributarias, por las competencias ejecutivas de carácter tributario y fiscal.

Fuente: elaboración propia, 2008.

La cadena de valor de los procesos internos de la AMC, comprende la integración de dos cadenas de valor, una relacionada con las actividades inherentes a las necesidades de las comunidades en materia de calidad de vida de la población y otra referida a la necesidad de los contribuyentes de cumplir con las obligaciones tributarias, por las competencias ejecutivas de carácter tributario y fiscal que caracteriza a la AMC.

Son cadenas de agregación de valor entre sí. La primera comprende las siguientes etapas:

1. Proceso de atención a las parroquias: evalúa las necesidades de las parroquias mediante los Consejos Locales de Planificación Pública y crea los proyectos de obras y servicios que demandan las parroquias.

Al mismo tiempo, se somete la aprobación del proyecto al organismo de donde provendrá el financiamiento; siendo un objetivo importante durante el proceso de innovación la eficacia de la gestión de proyectos.

2. Proceso de ejecución de obras y servicios: contempla la ejecución de obras y servicios, el control del tiempo de ejecución, costos y calidad.

Durante el proceso operativo se requiere alcanzar mayor eficacia en la ejecución de las actividades.

3. Proceso de mantenimiento: implica elaborar planes de mantenimiento preventivo para las obras y servicios ofrecidos.

La segunda cadena de valor comprende los siguientes segmentos:

1. Proceso de atención al contribuyente: contempla la creación y actualización del registro de contribuyentes y diseño de los procesos de recaudación, considerando la simplificación de trámites administrativos.
2. Proceso operativo: involucra aquellas actividades para la adaptación de la infraestructura en función al número de contribuyentes y fijación de tasas de acuerdo con la variación del entorno económico.
3. Atención al contribuyente: es la fase final de la cadena interna de valor, consiste en atender las denuncias y reclamos de la mayoría de las personas que van a cumplir con sus obligaciones tributarias a fin de potenciar las relaciones con la comunidad.

En la Tabla 4 se aprecia el comportamiento de los 46 indicadores directos del total de 92 (directos y relacionados), con respecto los valores reales del período evaluado agosto-noviembre del 2007, y las metas propuestas por la AMC, las cuales fueron negociadas con la comunidad de cada una de las parroquias.

Del total de 92 indicadores propuestos el 50% pertenecen a indicadores directos (están vinculados directamente con el modelo), mientras que el resto 50% corresponden a indicadores relacionados (no están vinculados con el modelo, pero son importante medirlo), estos indicadores no se les estableció sus metas, se estudiarán para el período 2008-2009. El 13,04% de los indicadores directos se encuentran señalizados con el color verde, es decir están en control y sus metas fueron cumplidas. El 10,87% se encuentran a un nivel intermedio (color amarillo) y el resto 76,09% se encuentra fuera de control (color rojo).

La Tabla 4 es sumamente importante para la toma de decisiones, debido a que proporciona información al nivel corporativo y a la comunidad en general, sobre los avances y el grado de escala de calificación con los que se inician los indicadores, suministra la variación de los rangos según se encuentre el valor real, se observan los valores de alerta a través de la coloración que tomen los indicadores, esto con la finalidad de tomar las previsiones necesarias en tiempo real, evitando desviaciones negativas de las estrategias propuestas.

Tabla 4. Desempeño de los indicadores directos y no relacionados (cont.)

Variables	90%	80%	91%	35%	60%	2%	28%	20%	2%	2%	2%	4%	4%	17%	
Valor real	90%	80%	91%	35%	60%	2%	28%	20%	2%	2%	2%	4%	4%	17%	
Unidades	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	#	%	%	
Meta	10	90%	80%	100%	80%	1%	90%	20%	35%	30%	15%	10	10%	10%	40%
	9	88%	78%	90%	72%	1%	81%	18%	32%	27%	14%	9	9%	9%	38%
	8	86%	76%	80%	64%	1%	72%	16%	28%	21%	12%	8	8%	8%	36%
	7	84%	74%	70%	56%	1%	63%	14%	25%	21%	11%	7	7%	7%	34%
	6	82%	72%	60%	48%	1%	54%	12%	21%	18%	9%	6	6%	6%	32%
	5	80%	70%	50%	40%	1%	45%	10%	18%	15%	8%	5	5%	5%	30%
	4	78%	68%	40%	32%	1%	36%	8%	14%	12%	6%	4	4%	4%	28%
	3	76%	66%	30%	24%	1%	27%	6%	11%	9%	5%	3	3%	3%	26%
	2	74%	64%	20%	16%	1%	18%	4%	7%	6%	3%	2	2%	2%	24%
	1	72%	62%	10%	8%	1%	9%	2%	4%	3%	2%	1	1%	1%	22%
Inicio	0	70%	60%	%	%	1%	%	%	%	%	%	0	%	%	20%
Calif	10	10	9	4	0	7	1	8	7	1	2	4	4	0	
Peso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Eval	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Leyenda: 99 Verde 99 Amanillo 99 Rojo

Fuente: Elaboración propia, 2008.

4. CONCLUSIONES

1. El desarrollo endógeno viene hacer hoy en día una nueva forma de desarrollar las comunidades, localidades y regiones, haciéndolas más competitivas y menos dependiente de otras regiones, producto de la sinergia y la participación de la comunidad en general.
2. La AMC posee una brecha del 70% en su proceso de planificación. Es decir que solamente el 30% tiene conocimiento de la misión y la visión, en ambas definiciones se incluyó parte de lo que debería ser el desarrollo endógeno.
3. El proceso actual de control de gestión de la AMC presenta una brecha de 90%, con un control del 10%. Existe una ausencia de indicadores asociados o relacionados con el desarrollo endógeno y los mismos no están vinculados a los objetivos estratégicos para ser medidos y evaluados.
4. El modelo propuesto ofrece una visión holística del modelo causal, de manera que se puede observar qué objetivo está afectando a otro, metas, actividades, tareas y proyectos relacionados con los objetivos.

5. El modelo planteado puede simular diferentes escenarios tomando en consideración tanto las variables econométricas como las variables sociales.
6. El modelo presentado es muy flexible, permite la exclusión e inclusión de variables sin que se altere su concepción de modelo de toma de decisión, esto hará que se pueda visualizar en tiempo real las variables que intervienen en el desarrollo endógeno.
7. Las variables claves para el direccionamiento estratégico de la AMC quedaron identificadas dentro de la perspectiva de desarrollo de la comunidad, en el modelo propuesto para evaluar las mejoras del desarrollo endógeno.
8. El modelo propuesto permitió hacer un seguimiento a los objetivos (74% incumplidos), además de conocer su calificación en cuanto a cumplimiento se refiere.
9. El modelo planteado puede simular diferentes escenarios tomando en consideración tanto las variables econométricas como las variables sociales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alaña, C. (2006), "Desarrollo económico endógeno en Venezuela a partir de los enfoques de los problemas sociales de la ciencia y tecnología", *Revista venezolana de análisis de Coyuntura*, Vol. XII (2), Caracas.
- Alburquerque, F. L. (2006), "Desarrollo territorial rural. Una visión integrada para el desarrollo sustentable", *Ponencia presentada en el III Congreso internacional de Laredo Sial alimentación y territorios*, Consejo Superior de Investigaciones Científicas IEG, Madrid.
- Bañón i Martínez (2003), *La evaluación de la acción y de las políticas públicas*, Díaz de Santos, S. A, España.
- Beccattini, G., Costa, T. M. y Trulién, J. (2002), *Desarrollo local*, Biblioteca Civitas Economía y Empresa, Barcelona, España.
- Bitam, S. (2007), *Knowledge*, en <http://www.bitam.com/h2desk/index.php>. (Consultado: 15-2-2007).
- Brooking, A. (1997), *El Capital intelectual, el principal activo de las empresas del tercer milenio*, Paidós Ibérica, S. A, USA.
- Checkland, P., y Scholes, J. (1994), *Metodología de sistemas suaves*, Megabyte, México.
- Conti, S., y Giaccaria, P. (2001), *Local development and competitiveness*, Dordrecht, Academic Publishers Boston: Kluwer.

- Godet, M. (1997), *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*, Alfaomega, Barcelona-España.
- IVEPLAN (2002), *Planificación y política*, Caracas: Publicaciones.
- Kaplan y Norton (2004), *Mapas estratégicos*, (C. Ganzinelli Trans.), Gestión 2000, Barcelona España.
- Landy, F. y Chaudhuri, B. (2004), *In France. Embassy centre for human sciences, globalization And Local Development in India: Examining the spatial dimension*, Manohar, New Delhi.
- Ledo, P., Andrés (2004), *Nuevas realidades territoriales para el siglo XXI. Desarrollo local, identidad territorial y ciudad difusa*, Síntesis, S. A, Madrid.
- Montero, A. C., Carmenado, I. y Puente, D. J. (2005), "La Iniciativa Comunitaria LEADER Como modelo de desarrollo rural: Aplicación a la Región de España", *Agrociencia*, 39.
- Pike, A., Rodríguez-Pose, A. y Tomaney, J. (2006), *Local and regional development*, Routledge, London, New York.
- Ruíz, F. M. (2006), *Los agentes económicos y sociales y el desarrollo endógeno*, <http://www.tripod.lycos.es/> (Consultado: 9-05-2007).
- Scott, A. J. y Storper, M. (2003), "Regions, globalization, development", *Regional Studies*, 37 (6, 7).
- Vásquez, B. (1999), "Las bases teóricas del desarrollo endógeno", *Mimeo*, Universidad de Vigo, Campus de Orense.

ANEXO 1

Modelo de encuesta aplicada al nivel corporativo de la AMC

Calificación: Escala de Likert.

1= de 0% a 10%; 2= mayor que 10% y menor o igual que 30%; 3= mayor que 30% y menor o igual que 60%; 4= mayor que 60 % y menor o igual que 90%; 5= mayor que 90% y menor o igual que 100%

ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA APLICADA EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO CARONÍ AÑO 2007					
NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN : CORPORATIVO					
CARGO:					

A. PLANIFICACIÓN	PERFIL				
	1	2	3	4	5
1. Misión					
a) Se encuentra formulada la Misión de la organización y es conocida por todos sus miembros.					
Observaciones:					
2. Visión					
a) Se encuentra formulada la Visión de la organización; se revisa periódicamente y es conocida por todos su miembros.					
Observaciones:					
3. Evaluación del entorno					
a) Al evaluar la estrategia de la organización, se consideran las variables internas y externas del entorno.					
Observaciones					
b) Se identifican las variables claves para el direccionamiento estratégico de la organización.					
Observaciones:					
A. PLANIFICACIÓN	PERFIL				
	1	2	3	4	5
3. Evaluación del entorno					
c) Se definen las relaciones entre las variables del sistema organizacional.					

Observaciones:								
4. Objetivos estratégicos								
a) Se formulan objetivos estratégicos para garantizar la satisfacción de las necesidades de la comunidad modificando capacidades en la programación, asignación de recursos y responsabilidades.								
Observaciones:								
b) Para el logro de los objetivos estratégicos, la organización fija metas bien definidas y cuantificables con medición, al menos, anual.								
Observaciones:								
5. Comunicación								
a) Existen mecanismos para el despliegue de los objetivos estratégicos hacia los niveles funcionales y operativos de la organización.								
Observaciones:								
b). Cada Dirección o nivel estratégico funcional posee y ejecuta planes, programas y proyectos enfocados a los lineamientos y objetivos estratégicos del nivel corporativo de la organización.								
Observaciones:								
c) Los trabajadores de todos los niveles de la organización poseen una clara comprensión de los objetivos estratégicos y los métodos para llevarlos a cabo.								
Observaciones:								
B. CONTROL DE GESTIÓN				PERFIL				
				1	2	3	4	5
1. Medición								
a) Los objetivos estratégicos en todos los niveles de la organización tienen definidos los datos requeridos, sus indicadores y estándares para ser medidos y evaluados.								
Observaciones:								
b) Los indicadores, de cada objetivo estratégico, están interrelacionados y son conocidos en todos los niveles de la organización.								
Observaciones:								
2. Evaluación								
a) Existe un sistema de rendición de cuentas vinculado a objetivos, programas, proyectos y presupuestos para evaluar lo ejecutado.								

Observaciones:					
b) Como producto de la aplicación de la estrategia, la organización elabora proyecciones de desempeño considerando el impacto de la gestión del gobierno en la comunidad; la disponibilidad de recursos económicos; el capital humano, procesos y proyectos claves.					
Observaciones:					
c) Se vigila y ajusta la puesta en práctica de la estrategia, haciéndole cambios fundamentales de ser requeridos.					
Observaciones:					
3 Sistema de Información					
a) Se dispone de un sistema de información integral con base en indicadores y estándares.					
Observaciones:					
3 Sistema de Información					
b) El sistema de información es accesible a todos los miembros de la organización.					
Observaciones:					
c) Se evalúa periódicamente la utilidad del sistema de información y se optimiza en función de los resultados de la evaluación.					
Observaciones:					
d) Existen y se aplican planes para auditar la información proveniente del sistema, su veracidad y confiabilidad.					
Observaciones:					
4 Informes					
a) Los informes de gestión están estrictamente referenciados a los indicadores estratégicos de la organización sin sacrificar información relevante.					
Observaciones:					
b) Los resultados de la gestión están expresados de manera gráfica, concentrando la atención en los hechos más relevantes y haciendo comparaciones con relación a periodos anteriores, umbral de los indicadores y rangos de gestión.					
Observaciones:					
5 Toma de Decisiones					
a) La información proveniente de los informes se utiliza para la definición y despliegue de objetivos de cada nivel y para la determinación de proyectos de mejoras e innovación.					
Observaciones:					
5 Toma de Decisiones					

b) Se aplican prácticas de gerencia visibles para facilitar y estimular el uso de la información y de los indicadores, tales como: tableros de control, pizarras, luces, alarmas, entre otros					
Observaciones:					
c) El sistema de información está apoyado con tecnologías de información que facilitan la toma de decisiones.					
Observaciones:					

En la investigación se calculó la confiabilidad del instrumento aplicando el cálculo del coeficiente de alpha de Cronbach, cuyo resultado fue 0.9245 siendo el nivel de correlación alto.